



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΜΣ: "Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών,
Οργανισμών και Επιχειρήσεων"

Μεταπτυχιακή Διατριβή με θέμα: Ο Στρατηγικός
Σχεδιασμός στην Δημόσια Επαγγελματική Εκπαίδευση – η
περίπτωση του Γραφείου Επαγγελματικής Εκπαίδευσης
Πειραιά

Ευσταθίας Π. Δημοπούλου

(Α.Μ.:06029)

Επιβλέπουσα: Δρ. Ειρήνη Δασκαλοπούλου, Λέκτορας

Μέλη συμβουλευτικής επιτροπής:

Παναγιώτης Λιαργκόβας, Αν. Καθηγητής

Αναστασία Πέτρου, Λέκτορας

Ιούνιος 2009



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
UNIVERSITY OF PELOPONNESE



UNIVERSITY of PELOPONNESE

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

MA

IN PUBLIC MANAGEMENT

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΜΣ: "Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών,
Οργανισμών και Επιχειρήσεων"

Μεταπτυχιακή Διατριβή με θέμα: Ο Στρατηγικός
Σχεδιασμός στην Δημόσια Επαγγελματική Εκπαίδευση – η
περίπτωση του Γραφείου Επαγγελματικής Εκπαίδευσης
Πειραιά

Ευσταθίας Π. Δημοπούλου

(Α.Μ.:06029)

Επιβλέπουσα: Δρ. Ειρήνη Δασκαλοπούλου, Λέκτορας

Μέλη συμβουλευτικής επιτροπής:

Παναγιώτης Λιαργκόβας, Αν. Καθηγητής

Αναστασία Πέτρου, Λέκτορας

Ιούνιος 2009

© : Ευσταθία Δημοπούλου

Ευχαριστίες

Η εκπλήρωση υποχρέωσης στα πλαίσια του ΜΠΣ είναι η αφορμή για την εκπόνηση αυτής της εργασίας. Η αιτία όμως βρίσκεται στη συνειδητή επιλογή της επαγγελματικής μου δραστηριοποίησης στη δημόσια δευτεροβάθμια επαγγελματική εκπαίδευση σαν λειτουργός της. Στην προσπάθεια μου να εφαρμόσω τις γνώσεις που αποκόμισα, στον χώρο της δημόσιας επαγγελματικής εκπαίδευσης, η επίβλεψη της κας Ειρήνης Δασκαλοπούλου, Λέκτορας, μου παρείχε πολύτιμη και πολυεπίπεδη βοήθεια. Γι' αυτό την ευχαριστώ θερμά.

Ευχαριστώ επίσης όλους τους φωτισμένους δασκάλους που είχα την ευτυχία να παρακολουθήσω, όχι μόνο για τις γνώσεις αλλά και για την έμπνευση που μου μεταλαμπάδευσαν, και τις αφορμές για προβληματισμούς που μου πρόσφεραν.

Θερμά ευχαριστώ τον κο Παπαγγέλου Χρήστο για την μοναδική του συνδρομή στην εκπόνηση της διπλωματικής μου διατριβής, καθώς και τους συναδέλφους από το γραφείο.

Στην μνήμη της μητέρας μου, στον πατέρα μου και σ' όλα
τα αγαπημένα πρόσωπα από το οικογενειακό και φιλικό
περιβάλλον που με στήριξαν

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	xi
Περίληψη (Ελληνικά)	xii
Περίληψη (Αγγλικά)	xiv
ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	6
1.1. Εισαγωγή	6
1.2 Δημόσια παιδεία	7
1.3 Εκπαίδευση- Εκπαιδευτικό Σύστημα και η οργάνωσή του	8
1.4. Επαγγελματική – Τεχνική εκπαίδευση	15
1.5 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	17
1.5.1 Σύντομη παρουσίαση της ιστορικής εξέλιξης της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης	17
1.5.2 Το Ισχύον Εκπαιδευτικό Σύστημα	19
1.5.3.Στοιχεία για την δευτεροβάθμια εκπαίδευση	29
1.5.4.Αλλοί παροχής δευτεροβάθμιας ή αδιαβάθμητης τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης (εκτός των ΟΑΕΔ, ΣΙΒΙΤΑΝΙΔΕΙΟ) – ΤΕΕ (ΕΠΑΣ σήμερα) άλλων Υπουργείων	33
1.5.5. Διά Βίου Εκπαίδευση και Κατάρτιση για Νέους Αποφοίτους και Ενήλικες	35
1.5.6. Επαγγελματικά Επίπεδα	38
1.5.7.Το θεσμικό πλαίσιο της ΕΕ λειτουργικά – Γραφείο Επαγγελματικής Εκπαίδευσης	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΤΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ	50
2.1 Ο ΟΡΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	50
2.2 Η ΠΟΡΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	50
2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (STRATEGIC PLANNING) ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (STRATEGIC MANAGEMENT)	52
2.3.1 Η «Στρατηγική Εναρμόνιση» (“Strategic Fit”) σε αντιπαράθεση με το «Στρατηγικό Επιθυμητό» (“Strategic Intent”)	54
2.3.2 Πραγματοποιήσιμη Στρατηγική (Realized Strategy): Επιθυμητές Στρατηγικές (Intended	55

Strategies) and Αναδυόμενες Στρατηγικές (Emergent Strategies)	
2.4 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΑΝΟΙΧΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	55
2.5 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	56
2.5.1 Ανίχνευση του Περιβάλλοντος	60
2.5.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation)	60
2.5.3 Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation)	62
2.5.4 Αξιολόγηση and Έλεγχος (Strategy Evaluation and Control)	64
2.6 ΤΑ ΤΡΙΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	65
2.7 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	66
2.7.1 Στελέχη Στρατηγικής (Strategists)	66
2.7.2 Αποστολή (Mission Statement)	67
2.7.3 Στόχοι – Σκοποί (Goals – Objectives)	69
2.7.4 Παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωση της Αποστολής (Mission Statement) και των Στόχων – Σκοπών (Goals – Objectives)	70
2.7.5 Εξωτερικές Ευκαιρίες and Απειλές (External Opportunities and Threats)	72
2.7.6 Δυνατά και Αδύνατα Σημεία (Strengths and Weaknesses)	73
2.7.7 Στρατηγικές (Strategies)	73
2.7.8 Πολιτικές (Policies)	74
2.8 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΙΣΘΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	74
2.9 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	75
2.10 ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ	78
2.10.1 Αέναη Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Continuity Strategy)	78
2.11 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	88
3.1. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	88
3.1.1 Εισαγωγή	88
3.2 ΤΟ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	89
3.2.1 STEEP Analysis	90

3.2.2 Περιορισμοί της ανάλυσης του μακρο - περιβάλλοντος	98
3.3 ΤΟ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	99
3.3.1 Το υπόδειγμα των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter (Porter's 5 Forces Model)	100
3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ (STRATEGIC GROUPS)	105
3.4.1 Η χρησιμότητα των στρατηγικών ομάδων	106
3.4.2 Σχεδιασμός Χάρτη Στρατηγικών Ομάδων	107
3.5 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ (BENCHMARKING)	108
3.6 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ και ΑΠΕΙΛΕΣ (OPPORTUNITIES and THREATS)	109
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	111
4.1 ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (INTERNAL APPRAISAL)	111
4.2 ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ - ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (COMPETENCE THEORY/ RESOURCE - BASED VIEW) and COMPETENCE - BASED ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	112
4.2.1 Υλικοί and Άυλοι Πόροι (Tangible and Intangible Assets)	113
4.2.2 Η έννοια της "Ικανότητας" ("Competence")	114
3.2.3 «Ανταγωνιστικές Ικανότητες» ("Competitive Capabilities") και Κλάδος	115
3.2.4 Η έννοια της "Θεμελιώδους Ικανότητας" ("Core Competence")	116
4.2.5 «Ξεχωριστές Ικανότητες» and «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» ("Distinctive Capabilities" and "Competitive Advantage")	117
4.2.6 «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» ("Sustainable Competitive Advantage")	118
4.2.7 «Απρόσβλητες Βάσεις» ("Impregnable Bases")	121
4.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΠΟΥ ΒΑΣΙΖΕΤΑΙ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (RELATIONSHIP - BASED COMPETITIVE ADVANTAGE)	123
4.3.1 Τα πλεονεκτήματα του Μάρκετινγκ Σχέσεων	124
4.3.2 Οι κίνδυνοι του Μάρκετινγκ Σχέσεων	127
4.4. ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ (VALUE CHAIN)	128
4.5 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ	130

ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	
4.5.1 Οργανωσιακή Κουλτούρα	130
4.5.2 Ανθρώπινοι Πόροι	132
4.5.3 Μάρκετινγκ και Τμηματοποίηση Αγοράς	135
4.5.4 Μείγμα Μάρκετινγκ – 4 P’s	136
4.5.5 Κύκλος Ζωής Προϊόντος	137
4.5.6 Ζητήματα Έρευνας και Ανάπτυξης	138
4.5.7 Προστασία του Περιβάλλοντος και Ζητήματα Έρευνας και Ανάπτυξης	139
4.5.8 Χρηματοοικονομικά Θέματα	139
4.6 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΤΥΓΧΑΝΟΥΝ	140
4.7 ΔΥΝΑΤΑ και ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ – «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ» (STRENGTHS and WEAKNESSES – STRATEGIC BALANCE SHEET)	143
4.8 SWOT ANALYSIS	144
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (CORPORATE STRATEGY)	146
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	146
5.2 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	147
5.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΟΙ 4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	148
5.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ	151
5.5 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	153
5.5.1 Ανταγωνιστική Στρατηγική και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	157
5.6 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (GENERIC STRATEGIES)	158
5.6.1 Τα 2 στοιχεία στα οποία συνίσταται η διάκριση των Ανταγωνιστικών Στρατηγικών	159
5.6.2 Αποσαφήνιση του όρου “generic strategies”	160
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	161
6.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	161
6.2 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	162
6.3 ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	164
6.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ	167
6.4.1. Λήψη αποφάσεων	167

6.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	169
6.5.1. Μοντέλα αξιολόγησης	171
6.5.2. Ο έλεγχος	175
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΕ ΠΕΙΡΑΙΑ	177
7.1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΕΕ	177
7.1.1. Γραφείο ΕΕ Πειραιά – η αποτύπωση	177
7.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (αποστολή, στόχοι, στρατηγικές, πολιτικές, τακτικές)	183
7.2.1. Γενική ανάλυση	183
7.2.2. Ανάλυση στρατηγικών παραγόντων του Γραφείου ΕΕ	187
7.2.3. Αξιολόγηση της ανάλυσης στρατηγικών παραγόντων	189
7.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	190
7.3.1. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος (STEER)	191
7.3.2. Περίληψη εξωτερικών παραγόντων	208
7.3.3. Περιορισμοί στην ανάλυση Εξωτερικού - Εσωτερικού περιβάλλοντος	208
7.3.4. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος- Αλυσίδα αξίας (Value Chain)	209
7.3.5. Αξιολόγηση και βαθμολόγηση της ανάλυσης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος	252
7.3.6. Περίληψη Παραγόντων Αλυσίδας Αξίας	254
7.3.7. Ανάλυση SWOT	256
7.4. ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	258
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	266
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	273
ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ-ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ	273
Π.1.: ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ Ε.Ε. ΠΕΙΡΑΙΑ	279
Π.2.: ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΙΣ ΕΞΕΙΔΗΚΕΥΣΕΩΝ ΜΑΘΗΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ Ε.Ε. ΠΕΙΡΑΙΑ	281
ΠΙΝΑΚΑΣ Π.3.: ΠΡΟΒΟΛΕΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ 2005-2050	282
ΠΙΝΑΚΑΣ Π.4.: ΣΧΟΛΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ	282

ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ 2007
ΠΙΝΑΚΑΣ Π.5.: ΣΧΟΛΙΚΟΙ
ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΙΔΗΚΟΤΗΤΩΝ 2003

ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ 284

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	Σελίδα
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.: ΚΥΚΛΟΙ ΤΟΜΕΙΣ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΕΠΑ.Λ.	24
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2.: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΩΡΩΝ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ ΓΕΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ/ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑΣ	26
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3.: ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ ΕΠΑ.Σ.	27
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4.: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	30
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.5 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	31
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.6.: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	31
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1: ΖΕΥΓΗ ΑΞΙΩΝ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΥΠΕΡ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ	77
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1.: ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΚΑΘΕ ΜΙΑ ΑΠΟ ΤΙΣ 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ STEEP	97
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΕΞΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΟΥ	105
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1: ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ Προϊόντα Αγορές Λειτουργίες	152
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2: ΟΙ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ	153
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: Επιτυχής έκβαση	163
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2.:ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: Παρουσιαζόμενα προβλήματα	166
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3.: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΕΚΤΟΤΗΤΑΣ	173
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.4. ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ	176
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1.: ΚΥΚΛΟΙ (Α ΤΑΞΗ), ΤΟΜΕΙΣ (Β ΤΑΞΗ) ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ (Γ ΤΑΞΗ) ΤΟΥ ΕΠΑΛ.	181

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2.ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ ΕΠΑΣ(Α ΚΑΙ Β ΤΑΞΗ)	182
ΠΙΝΑΚΑ 7.3. ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ	208
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4. ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΠΕΙΡΑΙΑ	217
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5.ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ 2009	218
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.6.: ΕΤΗΣΙΑ ΔΑΠΑΝΗ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΑ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΝΑ ΜΑΘΗΤΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ	219
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7. ΜΑΘΗΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΕΕ ΠΕΙΡΑΙΑ	232
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.8.: ΜΑΘΗΤΙΚΗ ΔΙΑΡΡΟΗ ΣΤΑ ΤΕΕ	234
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.9.: ΜΑΘΗΤΙΚΗ ΔΙΑΡΡΟΗ ΣΤΑ ΤΕΕ ΚΑΤΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	234
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.10.: ΜΑΘΗΤΙΚΗ ΔΙΑΡΡΟΗ ΣΤΑ ΤΕΕ ΣΤΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΙΑΙΡΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ	235
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.11.: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΜΑΘΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΡΡΟΗΣ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	238
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.12.: ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΕΙΡΑΙΑ 2007-2008	243
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.13.: Η ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	244
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.14.: ΕΠΙΤΥΧΟΝΤΕΣ ΣΤΗΝ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΕΕ ΠΕΡΑΙΑ	248
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.15 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	254
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.16.: ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΕΕ ΠΕΙΡΑΙΑ	256

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1.: ΤΟ ΙΣΧΥΟΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	20
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2.: ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΡΟΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	48
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1.: ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	58
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	59
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3.: ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	82
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4.: ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	85
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1.: ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	88
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1: ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	122
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2: Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	129
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.3: ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	132
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1: Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	156
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1.: ΣΤΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ– Βασικές Δραστηριότητες	175
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.1.ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΕΕ ΠΕΙΡΑΙΑ	178

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η αναγκαιότητα για εκσυγχρονισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης οδήγησε στην εφαρμογή αρχών και πρακτικών του επιστημονικού μάνατζμεντ. Ένα παράδειγμα της προσπάθειας αυτής είναι τα ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα που εφαρμόζουν την διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, ώστε να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους.

Αναγνωρίζοντας την αναγκαιότητα για βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας που μπορεί να προκύψει από την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού, επιχειρείται με την μέθοδο της μελέτης περίπτωσης, η ανάπτυξη του στην Δευτεροβάθμια εκπαίδευση και συγκεκριμένα στην διοικητική δομή Γραφείου Επαγγελματικής Εκπαίδευσης αστικής περιοχής (Πειραιά).

Σκοπός της εργασίας είναι η ανάδειξη και επισήμανση των προβλημάτων που προκύπτουν κατά την διαδικασία της διαμόρφωσης του σχεδιασμού αλλά και η εξαγωγή συμπερασμάτων και η υποβολή προτάσεων.

Η εργασία διαρθρώνεται σε επτά κεφάλαια από τα οποία το πρώτο και το τελευταίο αφορούν την επαγγελματική εκπαίδευση, ενώ τα υπόλοιπα περιλαμβάνουν εκτεταμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση για τον στρατηγικό σχεδιασμό, αναγνωρίζοντας την σημασία της θεωρητικής κατάρτισης για την εφαρμογή του. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται το εκπαιδευτικό σύστημα. Περιλαμβάνεται σύντομη ιστορική αναδρομή της δημόσιας επαγγελματικής εκπαίδευσης. Παρουσιάζεται, επίσης, το θεσμικό πλαίσιο της επαγγελματικής εκπαίδευσης και οι λειτουργίες του. Στο δεύτερο κεφάλαιο αποσαφηνίζεται η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού. Το κεφάλαια τρία και τέσσερα αναφέρονται στην μεθοδολογία ανάλυσης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, αντίστοιχα ενός οργανισμού. Το πέμπτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στο επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού που αφορά την

συγκεκριμένη περίπτωση και το έκτο κεφάλαιο αφού προτείνει μεθοδολογία για την διαμόρφωση στρατηγικής, ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση και την υλοποίηση της. Στο τελευταίο κεφάλαιο αναλύεται η μελέτη περίπτωσης από όπου προκύπτουν ιδιαίτερα χρήσιμα συμπεράσματα σε ότι αφορά την εκπόνηση και υλοποίηση ενός προγράμματος στρατηγικού σχεδιασμού στην Επαγγελματική Εκπαίδευση (ΕΕ).

Επισημαίνουμε εδώ ως ιδιαίτερα σημαντική αδυναμία και καθοριστικό παράγοντα που εμποδίζει την εκπόνηση ενός στρατηγικού σχεδίου δράσεων, την έλλειψη στοιχείων για την οικονομική λειτουργία των γραφείων ΕΕ. Κατά συνέπεια ο οποιοσδήποτε στρατηγικός σχεδιασμός δεν θα μπορεί να βασιστεί σε ρεαλιστικά στοιχεία αναφορικά με το κόστος των δράσεων γεγονός που καθιστά αδύνατη και την αξιολόγηση της υλοποίησής του. Διαπιστώθηκαν αδυναμίες διοικητικής και οργανωτικής φύσης στην λειτουργία της συγκεκριμένης διοικητικής δομής, αλλά και προβλήματα που προκύπτουν από υποχρηματοδότηση.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την καταγραφή προτάσεων μελέτης και προτάσεων λειτουργικής βελτίωσης, με την αξιοποίηση υπαρχόντων ανθρωπίνων πόρων που χαρακτηρίζονται από την δέσμευση τους και το όραμα τους σαν λειτουργοί της εκπαίδευσης.

SUMMARY

The widely accepted need to modernize the management practices applied in the Greek public sector, has led to the analysis of the principles and practices of scientific management as a valuable tool for implementing efficient management techniques. An example of this effort are the tertiary educational institutions, which are now obliged to practice strategic management procedures in order to improve their efficiency.

Taking into consideration the above mentioned necessity for improving the efficiency of Greek public manarement through practicing strategic planning, an effort for strategic planning in an upper secondary vocational education office, placed in an urban area (Piraeus), is attempted using case study method.

The aim of the essay is the elevation and the intimation of the problems that arise during this effort for strategic planning, as well as the derivation of inferences and suggestion of proposals.

The essay is arranged in seven chapters. The first and last are about vocational education. The rest comprise of an extended bibliographical presentation of a number of issues related to strategic management, while acknowledging the indisputable importance of empirically applying such a theoretical notion. The educational system is the subject of the first chapter. The history of public vocational education is also contained, in short. The legislation frame is, additionally, presented, referring to vocational education and its operations. The aim of the essay's second chapter is to clarify the essence of strategic management. The third chapter refers to methodological analysis of the external environment of an organization, while the fourth to the internal environment analysis. The fifth chapter focuses on the specific occasion's level of strategic management and the sixth

after proposing the methodology for the formation of strategy, concludes with assessment and application. The case study is analysed in the last chapter, where especially useful outcomes arise, regarding the formation and the application of a strategic management plan on vocational education.

The lack of economical data on the operation of a vocational education office is being noted as of particular importance inability and determining factor that inhibits the elaboration of strategic plans of actions. Therefore, any strategic plan couldn't be based on realistic data regarding the cost of actions, that makes the assessment of application impossible. Administrational and organizational weaknesses were accredited regarding the operation of this organizational structure, as well as problems deriving from under budgeting.

The essay is completed by recording and proposing further studies and operational improvements through exploitation of the existing human resources that are characterised for their commitment and vision as educational workers.

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Από την μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε η έλλειψη γνώσης σχετικά με τις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση και συγκεκριμένα, στρατηγικού σχεδιασμού σε επίπεδο γραφείων Επαγγελματικής Εκπαίδευσης.

Με δεδομένη την έλλειψη γνώσης στο συγκεκριμένο θέμα, η παρούσα Διπλωματική Εργασία στοχεύει κατά κύριο λόγο να συμβάλει στην αποσαφήνιση, πρακτικά, της έννοιας του στρατηγικού σχεδιασμού μέσω της πρακτικής εφαρμογής του, για την ορθολογικότερη, αποτελεσματικότερη και οικονομικότερη αξιοποίηση των πόρων που διαθέτονται, με άνωτερο στόχο την επίτευξη της αποστολής της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Αποστολή μάλιστα, της επαγγελματικής εκπαίδευσης θα μπορούσε να θεωρηθεί η επίτευξη της ευδαιμονίας των μαθητών. Αυτό θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μέσω της απορρόφησής τους από την αγορά εργασίας, της εισαγωγής τους στα Ανώτερα και Ανώτατα εκπαιδευτικά Ιδρύματα, της δημιουργίας «πολιτών καλών και αγαθών» κατά τον Σωκράτη, ικανών να κατανοούν τις αλλαγές στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να προσαρμόζονται σε αυτές μέσω της διαδικασίας της δια βίου εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Ένας επιπλέον στόχος της παρούσας εργασίας είναι να διαπιστωθεί το αν και κατά πόσο είναι εφικτή η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στην συγκεκριμένη διοικητική μονάδα με δεδομένα, την οργανωτική δομή και του πόρους που έχει στην διάθεση της. Για την επίτευξη του στόχου αυτού χρησιμοποιούνται οι απαραίτητες αναλύσεις που προσφέρει η μεθοδολογία του στρατηγικού σχεδιασμού μέσω της μελέτης περίπτωσης.

Στα πλαίσια του δεύτερου στόχου επιδιώκεται η ανάδειξη των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η συγκεκριμένη διοικητική μονάδα σε ότι αφορά στην εφαρμογή του

στρατηγικού σχεδιασμού και στην υλοποίηση σχετικών προγραμμάτων δράσης. Τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας μπορούν να αποτελέσουν βάση για μελλοντική έρευνα στο θέμα, όπως επίσης θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην επίλυση προβλημάτων, προτείνοντας συγκεκριμένες λύσεις ή μεθοδολογία που θα οδηγήσει σε εφικτές και αποτελεσματικές λύσεις.

Είναι εκτεταμένη η αναφορά στην διεθνή βιβλιογραφία για την στρατηγική των επιχειρήσεων και τον στρατηγικό επιχειρησιακό / επιχειρηματικό σχεδιασμό. Ωστόσο, οι αναφορές σχετικά με την υιοθέτηση στρατηγικής δράσης στο Δημόσιο τομέα είναι ιδιαίτερα περιορισμένες. Μια πρώτη βασική παρατήρηση επομένως, αφορά στη χρήση βιβλιογραφίας και αποτελεσμάτων εμπειρικής έρευνας η οποία προέρχεται από την ανάλυση των ζητημάτων της υιοθέτησης στρατηγικού σχεδιασμού στον ιδιωτικό τομέα.

Παραδοχή της εργασίας είναι ότι τα ερωτήματα που αναλύονται αναφορικά με τον ιδιωτικό τομέα θα πρέπει να αναλυθούν και στην περίπτωση του Δημοσίου. Άλλωστε, όπως δηλώνει ο Αργυριάδης *«Από τον χώρο αυτό της επιχειρηματικής δραστηριότητας ξεπήδησε η σκέψη του Taylor, γρήγορα δε ξαπλώθηκε, στον κρατικό τομέα και από την Αμερική στην Σοβιετική Ένωση, με πρωτεργάτη τον Λένιν»* (Αργυριάδης, 2004:11).

Όπως οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα έτσι και οι οργανισμοί του δημοσίου επιδιώκουν την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Στην πρώτη περίπτωση οι στόχοι είναι οικονομικής επιβίωσης, αποδοτικότητας, κερδοφορίας και ανάπτυξης. Στην δεύτερη περίπτωση η στόχευση προσανατολίζεται στην εφαρμογή της αρχής της οικονομικότητας ώστε να εξυπηρετηθούν άριστα η αποστολή και οι στόχοι του κάθε οργανισμού.

Τα εισαγωγικά κεφάλαια της εργασίας εξυπηρετούνται θαυμάσια με την μεθοδολογική προσέγγιση της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας. Εξασφαλίζεται η

αποσαφήνιση των εννοιών γενικά και ειδικά η εμφάνιση στην θεωρητική προσέγγιση του στρατηγικού σχεδιασμού. Επίσης εξασφαλίζεται η διεξοδική παρουσίαση του εκπαιδευτικού συστήματος, δίνοντας την αναγκαία έκταση στην επαγγελματική εκπαίδευση, ώστε να αποσαφηνιστεί η δομή και η λειτουργία της.

Για την προσέγγιση του κεντρικού θέματος επιλέχθηκε η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης, διότι όπως προαναφέρθηκε, δεν έχει προσεγγισθεί το θέμα βιβλιογραφικά, αλλά και δεν υπάρχει άλλη περίπτωση, σύμφωνα με την προσωπική έρευνα, διεξαγωγής στρατηγικού σχεδιασμού σε αυτή την διοικητική δομή της δημόσιας επαγγελματικής εκπαίδευσης. Κρίθηκε κατάλληλη η μελέτη περίπτωσης, διότι μέσω αυτής, μπορούν να ερευνηθούν όλες οι πτυχές του θέματος.

Για την μελέτη περίπτωσης συλλέχθηκαν στοιχεία στατιστικά από το γραφείο ΕΕ, το Υπουργείο και άλλους φορείς, όπως το διαδίκτυο. Τα περισσότερα στοιχεία προέκυψαν από την προσωπική εμπειρία και την βιβλιογραφική ανασκόπηση, κυρίως σε πρόσφατες έρευνες που διεξήγαν Ελληνικοί και Ευρωπαϊκοί δημόσιοι οργανισμοί.

Στην συνέχεια εφαρμόστηκαν τα εργαλεία που προσφέρει η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού για τις σχετικές αναλύσεις. Συγκεκριμένα για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος εφαρμόστηκε η STEEP analysis για να καταγραφούν οι περιβαλλοντικές διαστάσεις του θέματος. Η σημασία της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης, καθώς και ο ρόλος της για την ένταξη των μαθητών στο κοινωνικό σύνολο και την οικονομία της περιοχής και της χώρας είναι σημαντικές. Για το εσωτερικό περιβάλλον κρίθηκε προσφορότερη η ανάλυση αλυσίδας αξίας, διότι δίνει την δυνατότητα να εκτιμηθούν όχι μόνο οι παράγοντες που την συνθέτουν αλλά και οι αλληλεπιδράσεις των εξεταζομένων παραγόντων. Οι αθροιστικές επιδράσεις και αλληλεπιδράσεις

συγκεκριμένων παραγόντων έχουν καταλυτική σημασία τόσο για την διαδικασία του σχεδιασμού όσο και για την επιλογή στόχων, προγραμμάτων και την υλοποίησή τους.

Η εργασία διαρθρώνεται σε επτά κεφάλαια από τα οποία τα έξι πρώτα, στηρίζονται κυρίως στην βιβλιογραφική επισκόπηση.

Το πρώτο κεφάλαιο αφορά στην εκπαίδευση. Εκτός από τις εννοιολογικές αποσαφηνίσεις σε αυτό περιλαμβάνονται: Η περιγραφή του εκπαιδευτικού συστήματος επαγγελματικής δημόσιας εκπαίδευσης, η οργανωτική και λειτουργική δομή του, το θεσμικό πλαίσιο που καθορίζει την λειτουργία του. Μια σύντομη αναδρομή στην ιστορία της επαγγελματικής εκπαίδευσης για να επισημανθούν οι δυνάμεις που την έχουν διαμορφώσει.

Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει μια γενική βιβλιογραφική επισκόπηση για την αποσαφήνιση της έννοιας της στρατηγικής, του σχεδιασμού, του στρατηγικού σχεδιασμού και της διαχρονικής εξέλιξής του.

Το τρίτο κεφάλαιο αποτελεί εισαγωγή στην έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού, παρουσιάζοντας την μεθοδολογία για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού.

Το τέταρτο κεφάλαιο συνεχίζει στα ίδια πλαίσια παρουσιάζοντας τη μεθοδολογία για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού.

Το πέμπτο κεφάλαιο μετά από μικρή αναφορά στα επίπεδα της στρατηγικής, αναλύει τις επιχειρησιακές στρατηγικές.

Το έκτο κεφάλαιο αναπτύσσει τα θέματα της αξιολόγησης και της υλοποίησης αφού προτείνει την μεθοδολογία για την διαμόρφωσή της στρατηγικής.

Το έβδομο κεφάλαιο αφορά στη μελέτη περίπτωσης. Σ' αυτό παρουσιάζεται το γραφείο ΕΕ και αναλύονται το εξωτερικό και το εσωτερικό του περιβάλλον. Τα ευρήματα των αναλύσεων οδηγούν στην συζήτηση, από όπου προκύπτουν συμπεράσματα και προτάσεις.

Λέξεις κλειδιά: Εκπαίδευση, στρατηγική, στρατηγικός σχεδιασμός, εκπαιδευτική πολιτική, επαγγελματική-τεχνική εκπαίδευση, παιδεία, εκπαιδευτικό σύστημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

1.1. Εισαγωγή

Στο παρόν Κεφάλαιο παρουσιάζεται μια καταγραφή και ανάλυση των βασικών εννοιών που αφορούν στην εκπαίδευση, το εκπαιδευτικό σύστημα και την επαγγελματική τεχνική εκπαίδευση. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται και αναλύονται οι έννοιες δημόσια παιδεία και εκπαίδευση, εκπαιδευτικό σύστημα και επαγγελματική τεχνική εκπαίδευση. Η ανάλυση αυτή θα βοηθήσει στην αποσαφήνιση των εννοιών, οι οποίες συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά με αποτέλεσμα να μην διευκολύνεται η κατανόηση.

Στην συνέχεια παρουσιάζεται το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, με εκτεταμένη αναφορά στην Επαγγελματική Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Περιλαμβάνεται συνοπτική ιστορική επισκόπηση της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και εκτεταμένη αναφορά στην ίδρυση και λειτουργία των Επαγγελματικών Λυκείων (ΕΠΑ.Λ) και των Επαγγελματικών Σχολών (ΕΠΑ.Σ.), καθώς και στην δομή και λειτουργία των υπηρεσιών του ΥΠΕΠΘ και των λοιπών εποπτευομένων οργανισμών που αποτελούν τους φορείς εκπαίδευσης.

Αναλύεται κυρίως η δομή και λειτουργία των Γραφείων Επαγγελματικής Εκπαίδευσης. Περιλαμβάνεται, επίσης, σύντομη ανάλυση της δομής και της λειτουργίας των σχολικών μονάδων καθώς και άλλων διοικητικών δομών, διαδικασιών και φορέων. Σχετικά παραδείγματα τέτοιων δομών αποτελούν το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, το Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας, η Σχολική Επιτροπή, ο Σύλλογος Διδασκόντων, οι Σχολικοί Σύμβουλοι, η Τοπική και Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση, κ.α. Η εικόνα για την δομή και την λειτουργία της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, αποσαφηνίζεται με το συντομότερο δυνατό τρόπο.

Η κατανόηση των ζητημάτων που αναλύονται στα πλαίσια της παρούσας μελέτης απαιτεί μια καταρχήν ανάλυση της

ευρύτερης δομής και των θεσμικών οργάνων που συμμετέχουν στην εκπόνηση και εφαρμογή ενός σχεδίου στρατηγικού σχεδιασμού διότι λειτουργούν ως συγκοινωνούντα δοχεία. Ο στρατηγικός σχεδιασμός του γραφείου Ε.Ε. θα πρέπει να ακολουθεί τον αντίστοιχο του ΥΠΕΠΘ, όπως και οι λοιπές διοικητικές δομές που υπάγονται σε αυτό και συνεργάζονται με το γραφείο. Οι εποπτευόμενοι φορείς συνεργάζονται με το Υπουργείο (κεντρική διοίκηση) αλλά και με τις υπαγόμενες σ' αυτό διοικητικές δομές. Είναι κοινές οι επιδιώξεις Υπουργείου και εποπτευομένων φορέων ή προσανατολίζονται στην ίδια κατεύθυνση, γι' αυτό θα πρέπει οι σχεδιασμοί τους να βρίσκονται σε αρμονία μεταξύ τους.

1.2 Δημόσια παιδεία

Η λέξη Παιδεία είναι αρχαιοελληνική και χρησιμοποιείται για να χαρακτηρίσει τον τρόπο ανατροφής, δηλαδή την αγωγή των παιδιών. Από την περίοδο της κλασικής αρχαιότητας, η λέξη «παιδεία» με την ευρύτερη έννοια, σήμαινε μόρφωση, εκπαίδευση, πολιτισμός, και ανθρωπισμός ως 'διακριτικό γνώρισμα' των Ελλήνων έναντι των 'βαρβάρων'. Από τους Ελληνιστικούς χρόνους και μετά, σήμαινε την 'εγκύκλιο' παιδεία, δηλαδή την γενική μόρφωση. Αυτή τη σημασία διατηρεί ο όρος μέχρι και σήμερα (Παγκάκης, 1993: 252). Ο όρος παιδεία λόγω ακριβώς της κλασικής του προέλευσης θεωρείται συνήθως ως συνώνυμος της αγωγής, της μόρφωσής και της εκπαίδευσης. Ωστόσο, οι έννοιες αυτές διαφέρουν μεταξύ τους. Η αγωγή δηλώνει τη σκόπιμη επίδραση του ενηλίκου στον ανήλικο με μεθοδευμένες και προγραμματισμένες ενέργειες ή βελτιωμένες επιδράσεις του περιβάλλοντος, ενώ η μόρφωση εκφράζει το αποτέλεσμα της αγωγής και της παιδείας, δηλώνει τη διαμόρφωση και μετεξέλιξη της προσωπικότητας του ανθρώπου και συγχρόνως την προσαρμογή και προετοιμασία του για την επαγγελματική του ένταξη στο κοινωνικό σύνολο. Με τον όρο εκπαίδευση εννοούμε την οργανωμένη παιδεία, που παρέχεται αποκλειστικά από τους εκπαιδευτικούς

οργανισμούς και τη θεσμοθετημένη και ελεγχόμενη εκπαιδευτική διαδικασία από την πολιτεία ή άλλο φορέα με σκοπό τη μετάδοση θεωρητικών γνώσεων, δεξιοτήτων και αξιών στους νέους ανθρώπους.

Η παιδεία διαφέρει από τους παραπάνω όρους και με τη φιλοσοφική έννοια δηλώνει μια σύνθετη λειτουργία, που θέλει να εντάξει τα νεαρά κυρίως άτομα, αλλά όχι μόνο αυτά, σε ένα καθορισμένο πνευματικό, κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο. (Κωτστίκης, 1998: 97).

Η παιδεία, και η εκπαίδευση, σύμφωνα με το άρθρο 16 του Συντάγματος παρέχονται από το Ελληνικό κράτος, και χαρακτηρίζονται ως δημόσιο αγαθό. Η παροχή τους είναι άμεσα συνδεδεμένη με την πολιτική που ασκεί η εκάστοτε κυβέρνηση αλλά και τις δεσμεύσεις που απορρέουν από την συμμετοχή της χώρας μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

1.3 Εκπαίδευση- Εκπαιδευτικό Σύστημα και η οργάνωσή του

Εκπαίδευση θεωρείται η συστηματική παροχή γνώσεων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η διάπλαση του χαρακτήρα των παιδιών, των νέων, των μαθητευόμενων. Τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης είναι η απόκτηση γνώσεων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η διάπλαση του χαρακτήρα των νέων. Τα στάδια της εκπαίδευσης ή οι βαθμίδες της είναι: πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια ενώ τα είδη της χαρακτηρίζονται από γενική ή ειδική κατεύθυνση (επαγγελματική, στρατιωτική, εκκλησιαστική, ιατρική κλπ) (Παγκάκης, ο.π.:248)

Η γνώση, ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσης θεωρείται ως η γνωριμία πραγμάτων που τα είδαμε, τα ακούσαμε, τα αντληθήκαμε και που η αλήθεια τους επιβεβαιώνεται ή αμφισβητείται με αναφορά στην ίδια εμπειρία. Ένας άλλος ορισμός για την γνώση είναι η αποκάλυψη ενός πράγματος στη συνείδηση (Παγκάκης, ο.π.:248)

Η ανάπτυξη ορίζεται ως παραγωγή και επίδοση στα γράμματα στις τέχνες και γενικά στον πολιτισμό και στην εξέλιξη. Μια ακόμα έννοια της ανάπτυξης είναι η προαγωγή της οικονομίας μιας χώρας ώστε να φτάσει το επίπεδο των οικονομικά αναπτυγμένων χωρών, ξεφεύγοντας από την υπανάπτυξη. Με τις δύο αυτές σημασίες συνδέεται η έννοια της ανάπτυξης με την εκπαίδευση και την παιδεία (Παγκάκης, ο.π.:247).

Αναβάθμιση θεωρείται, το ανέβασμα της στάθμης, η εξύψωση, η βελτίωση, του επιπέδου των γνώσεων, των δεξιοτήτων και το 'ξεδίπλωμα' του χαρακτήρα των εκπαιδευομένων μέσω της συγκεκριμένης διαδικασίας (Παγκάκης, ο.π.:247).

Οι δεξιότητες αναλογούν στις ιδιαίτερες ικανότητες που αποκτούν ή αναπτύσσουν οι εκπαιδευόμενοι μετά την συμμετοχική παρακολούθηση του ανάλογου εκπαιδευτικού προγράμματος. Αυτές αντιστοιχούν στις απαραίτητες τεχνικές και πρακτικές που θα πρέπει να είναι ικανοί να εκτελούν στα πλαίσια ενός επαγγέλματος, αλλά και συνδυάζονται με τις νοητικές τους ικανότητες ασκώντας την κρίση τους και χρησιμοποιώντας τις γνώσεις τους.

Στη χώρα μας η εκπαίδευση αποτελεί βασική αποστολή του κράτους σύμφωνα με άρθρο 16 του συντάγματος και παρέχεται μέσα από οργανωτικούς σχηματισμούς στους οποίους εντάσσονται διάφοροι συντελεστές, όπως οι εκπαιδευτικοί λειτουργοί, τα μέσα διδασκαλίας, τα αναλυτικά προγράμματα, κ.α. Αυτό σημαίνει ότι το κράτος προβαίνει σε κατάλληλες οργανωτικές και συντονιστικές ενέργειες, ώστε τα σχολεία ως αποκλειστικοί φορείς του για την παροχή της εκπαίδευσης, να λειτουργούν αποτελεσματικά (Σαίτης, 2008:15).

Το σχολείο λοιπόν, νοείται ως κοινωνική οργάνωση (ή οργανισμός ή σύστημα) που χαρακτηρίζεται από μία αλληλεξάρτηση των στοιχείων της, (όπως αξίες, κοινωνικοί ρόλοι, συστήματα διοίκησης κ.α.) τα οποία

και υπηρετούν τις ειδικές λειτουργίες (π.χ. ιδεολογικές, οικονομικές κ.α.). Αυτός ο οργανισμός αναλαμβάνει την παροχή της εκπαίδευσης (Σαΐτης, ο.π.:17).

Πολιτική είναι οι γενικές διακηρύξεις που εκφράζουν τη φιλοσοφία και την ιδεολογία ενός υπερσυστήματος, συστήματος ή υποσυστήματος ή και ενός οργανισμού, που γίνονται κατανοητές μέσα από στρατηγικές (τακτικές), που υλοποιούνται με συγκεκριμένα προγράμματα δράσης, με συγκεκριμένες μεθόδους, τεχνικές και διαδικασίες (Παγκάκης, ο.π.:215).

Η εκπαιδευτική πολιτική, ως εφαρμογή των αρχών της παιδείας σε συγκεκριμένη κοινωνία, δεν περιορίζεται στην προσαρμογή της εκπαίδευσης στο υπάρχον πλαίσιο, αλλά προσβλέπει στην άνοδο του γενικού μορφωτικού επιπέδου και την ενίσχυση των δεσμών του πολίτη με την κοινωνία. Η εκπαίδευση αποτελεί άλλωστε, ενέργεια της κοινωνίας και οι σκοποί της δεν είναι άλλοι από τους σκοπούς της κοινωνίας.

Η εκπαιδευτική πολιτική περιορίζεται από όρια τα οποία μπορούν να κληθούν όρια της εκπαίδευσης. Αυτά προκύπτουν από τα όρια της κοινωνίας και της συναίνεσης των πολιτών. Φυσικά η παιδεία συνδέεται με την ανάπτυξη μέσω της κοινωνίας (είτε αυτή είναι αναπτυγμένη, είτε αναπτυσσόμενη). Δεν προσαρμόζεται στην οικονομία, αλλά διά της εκπαίδευσης προωθεί δυναμικές αναπτυξιακές διαδικασίες (Γράβασης και Παπαδάκης, 2005:164). Για να πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση και η συνακόλουθη οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη, θα πρέπει να παρέχεται μέσω ενός συστήματος.

Οι Κωστίκης (1998) και Παγκάκης (1993), καθώς και πολλοί θεωρητικοί της διοίκησης και της εκπαίδευσης, διατυπώνουν τον ακόλουθο ορισμό τους συστήματος: *«Ως σύστημα ορίζεται το σύνολο των επιμέρους στοιχείων – υποσυστημάτων, τα οποία βρίσκονται σε διαρκή αλληλεπίδραση μεταξύ τους, όπως και με το περιβάλλον*

(του συστήματος) προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός ύπαρξης του» (Κωτσίκης, ο.π.: 66; Παγκάκης, ο.π.:253).

Συνεχίζοντας, ο Κωτσίκης (1998) παρέχει ένα συνοπτικό και περιεκτικό ορισμό για το εκπαιδευτικό σύστημα σύμφωνα με τον οποίο:

«Εκπαιδευτικό Σύστημα θεωρείται ένα συναφές σύνολο δομών που έχει ως σκοπό αφενός μεν την πνευματική ανάπτυξη, δηλαδή την γνωστική, και μέσω αυτής την επαγγελματική, και κατά προέκταση, την παραγωγική ανάπτυξη, την προετοιμασία του κοινωνικού συνόλου για την αγορά εργασίας και, αφετέρου, την πολιτιστική αναβάθμιση, που εμπεριέχει το στοιχείο των σχέσεων μεταξύ των δομών, από τις οποίες πηγάζει και η εξέλιξή του. Το εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί υποσύστημα του κοινωνικού – οικονομικού – πολιτικού συστήματος και λειτουργεί μέσα στο περιβάλλον, που δημιουργεί το υποσύστημα» (Κωτσίκης, ο.π.: 66).

Η ιδιαιτερότητα του κάθε εκπαιδευτικού συστήματος προσδιορίζεται αφενός από τα έκδηλα και εξωτερικά στοιχεία του που είναι η δομή, η οργάνωση και η λειτουργία του και, αφετέρου, από την περιρρέουσα εκπαιδευτικο-παιδαγωγική ιδεολογία, που αποτελεί τον κεντρικό άξονα της φιλοσοφικής του υποδομής. Η οργανωτική δομή του εκπαιδευτικού συστήματος περιλαμβάνει τις εκπαιδευτικές βαθμίδες (πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια, τριτοβάθμια), τη διάρθρωση της κάθε βαθμίδας σε κύκλους αντίστοιχων τύπων σχολείων, ενώ η οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος περιλαμβάνει τα προγράμματα σπουδών, τις διδακτικές μεθόδους, τους διδακτικούς στόχους, τις μεθόδους οργάνωσης της τάξης και του μαθήματος, το γενικό σύστημα εκπαιδευτικής αξιολόγησης, αλλά και θέματα εσωτερικής εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης, όπως αναθεωρήσεις ή συμπληρώσεις, προσαρμογές του σχεδιασμού του εκπαιδευτικού έργου, προώθηση νέων μεθόδων οργάνωσης, αναπροσδιορισμού των διδακτικών

στόχων, βελτίωση και εκσυγχρονισμό των περιεχομένων διδασκαλίας, την οργάνωση της σχολικής ζωής, τις διοικητικές δομές που λειτουργούν για να οργανώνουν, συντονίζουν, ελέγχουν και εποπτεύουν τις λειτουργίες της εκπαίδευσης (Κωτσίκης, ο.π.: 99).

Η μεταρρύθμιση δεν είναι η μεταβολή ενός απλού στοιχείου κάποιου συστήματος, αλλά η ριζική μεταβολή και αναμόρφωση των στοιχείων που συνθέτουν ένα δυναμικό- ανοικτό κοινωνικό σύστημα, όπως είναι το εκπαιδευτικό σύστημα μιας χώρας. Η μεταρρύθμιση συνδέεται με ότι αποκαλούμε κοινωνικό μετασχηματισμό κύριο συστατικό στοιχείο του οποίου αποτελεί το εκπαιδευτικό σύστημα, ενός ορισμένου σχηματισμού. Επομένως, η εννοιολογική απόδοση και οριοθέτηση του όρου «μεταρρύθμιση» προϋποθέτει τον ορισμό της έννοιας του όρου «οργάνωση».

Με τον όρο «οργάνωση» νοείται κάθε ενέργεια για τη δημιουργία διοικητικού μηχανισμού, απαραίτητου για να επιμελείται για ένα συγκεκριμένο στόχο, καθώς επίσης και για την ανεύρεση των μεταβλητών εκείνων, που συντελούν στην επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου και την σχεδιασμένη επίδραση σε αυτούς. Αντίθετα, με τον όρο μεταρρύθμιση νοείται η προσπάθεια που καταβάλλεται για την αναδιοργάνωση της υπάρχουσας οργάνωσης (Παγκάκης, ο.π.:75).

Όπως προαναφέρθηκε κάθε οργανωτικό σχήμα, δημιουργείται για να εξυπηρετήσει συγκεκριμένους σκοπούς, οι οποίοι στοχεύουν στην πραγματοποίηση ορισμένου επιθυμητού αποτελέσματος. Για να επιτευχθεί το ζητούμενο αποτέλεσμα, έχουν προβλεφθεί διάφοροι συντελεστές που θα συμβάλουν στην υλοποίηση των στόχων της εκπαιδευτικής δομής. Οι συντελεστές αυτοί, όπως συνοπτικά αναφέρονται στον ορισμό του εκπαιδευτικού συστήματος είναι:

- Ο άνθρωπος με την εργασία του και τις γνώσεις του

- Τα μέσα, τα οποία είναι για παράδειγμα: το πρόγραμμα σπουδών, τα βιβλία, η γραφική ύλη κ.α.
- Ο χώρος στον οποίο εκτελείται η εργασία και πρέπει να είναι ο καταλληλότερος, και
- Ο χρόνος μέσα στον οποίο πρέπει να πραγματοποιηθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Οι παραπάνω συντελεστές συνδυάζονται και διαρθρώνονται μεταξύ τους και με την συμβολή της διοίκησης ενεργοποιούνται, για να επιτελέσουν σωστά και έγκαιρα τους σκοπούς που έχει προδιαγράψει γι' αυτούς η λειτουργία της εκπαιδευτικής δομής.

Ένα διοικητικό στέλεχος, προκειμένου να πραγματοποιήσει το έργο που του έχει ανατεθεί, πρέπει να δραστηριοποιεί σωστά. Η δραστηριότητα του αυτή είναι πολύπλευρη, γιατί πρέπει το ηγετικό στέλεχος να εναρμονίσει τους συντελεστές παραγωγής, και αδιαίρετη γιατί το ίδιο το στέλεχος πρέπει ταυτόχρονα να προγραμματίζει, να οργανώνει, να κατευθύνει και να ελέγχει τις ενέργειές των υφισταμένων του.

Ο προγραμματισμός αποτελεί τη βασική λειτουργία της διοίκησης, κι αυτό γιατί «γεφυρώνει» το χάσμα του «εκεί που βρισκόμαστε» με το «εκεί που θέλουμε» να φθάσουμε. Κάθε διοίκηση, λοιπόν, πρέπει να έχει ως αρχικό μέλημα τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών της οργάνωσης, στη συνέχεια να καταρτίζει ορθολογικό πρόγραμμα δράσης και ύστερα να προσαρμόζει το πρόγραμμα αυτό στις τυχόν μεταβαλλόμενες καταστάσεις.

Με την οργάνωση, ως λειτουργία της διοίκησης, επιδιώκεται σε έναν οργανισμό η δομή του εσωτερικού πλαισίου, εντός του οποίου επιτελούνται οι δραστηριότητες για την επίτευξη των στόχων που έχουν προγραμματιστεί. Συγκεκριμένα, η διοικητική αυτή λειτουργία περιλαμβάνει:

- Τη δημιουργία μιας επίσημης δομής ρόλων μέσω του καταμερισμού του έργου σε επιμέρους δραστηριότητες, που είναι ανάλογες με την υφή του έργου.
- Την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα από τα οποία αναμένονται σχετικοί ρόλοι – εκτέλεση καθορισμένων έργων, και
- Την εκχώρηση της απαραίτητης εξουσίας στους επικεφαλείς των τμημάτων, για να μπορούν να εκτελέσουν την αποστολή τους με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Οι δραστηριότητες αυτές της διοίκησης οδηγούν στη δημιουργία του κατάλληλου οργανωτικού περιβάλλοντος, στο πλαίσιο του οποίου διευκολύνεται η άσκηση ηγεσίας, μεθοδεύεται ορθολογικά η συμπεριφορά των εργαζομένων καθώς και η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των πόρων για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων.

Η διεύθυνση, ως λειτουργία της διοίκησης, περιλαμβάνει ενέργειες των διευθυντικών στελεχών που έχουν άμεση σχέση με τον χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού μιας τυπικής οργάνωσης. Συγκεκριμένα η διεύθυνση αφορά:

- ✓ Στη στελέχωση, την ανεύρεση των κατάλληλων ατόμων που θα στελεχώσουν συγκεκριμένες υπηρεσίες,
- ✓ Στη συστηματική εκπαίδευση/ επιμόρφωση όλων των εργαζομένων της οργάνωσης για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των γνώσεων τους,
- ✓ Στην παρακίνηση ή την παρώθηση των εργαζομένων για την επίτευξή των στόχων,
- ✓ Στην εποπτεία, την παροχή κατευθύνσεων και την επίβλεψη του έργου των υφισταμένων,

- ✓ Στην επικοινωνία μεταξύ διοικούντων και διοικουμένων, και
- ✓ Στον συντονισμό όλων των εργασιών για την αποφυγή επικαλύψεων ή παραλείψεων που θα επηρέαζαν την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.
- ✓ Η λειτουργία του ελέγχου και κατ' επέκταση της αξιολόγησης περιλαμβάνει την μέτρηση του προγραμματισμένου αποτελέσματος σε σύγκριση με εκείνο που είχε προγραμματιστεί.

Ο έλεγχος εφαρμόζεται σε πρόσωπα, πράγματα και πράξεις σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχικής κλίμακας, και η αποστολή του είναι τριπλή:

- Κανονική, αναφέρεται στην εκτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού,
- Κυρωτική, συνεπάγεται την επιβολή επιβραβεύσεων ή τιμωριών, και
- Δημιουργική, συνίσταται στη λήψη μέτρων τέτοιων, που θα συμβάλουν στην περαιτέρω βελτίωση της παραγωγικότητας (Σαΐτης, ο.π.:12-14).

1.4. Επαγγελματική – Τεχνική εκπαίδευση

Για την επαγγελματική εκπαίδευση έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς διάφοροι ορισμοί. Δύο ορισμοί ανταποκρίνονται στενά στα σημερινά δεδομένα. Σύμφωνα με τον πρώτο ορισμό:

«Επαγγελματική εκπαίδευση είναι κάθε σχήμα εκπαίδευσης που προετοιμάζει για την απόκτηση προσόντων σχετικών με την άσκηση ενός συγκεκριμένου επαγγέλματος, μιας συγκεκριμένης τέχνης ή απασχόλησης, ή που παρέχει την αναγκαία κατάρτιση και τις απαραίτητες δεξιότητες και

τεχνικές ικανότητες των μαθητών προκειμένου να ασκήσουν ένα επάγγελμα ή μια τέχνη ή απασχόληση, οποιαδήποτε και αν είναι η ηλικία και το επίπεδο της κατάρτισης των μαθητών ή των σπουδαστών, έστω και αν το πρόγραμμα κατάρτισης περιέχει και στοιχεία γενικής εκπαίδευσης» (Κωτσίκης, ο.π.:21).

Επαγγελματική εκπαίδευση, κατά έναν πιο σύγχρονο εκπαιδευτικό ορισμό είναι:

«η συστηματική, οργανωμένη διαδικασία διδασκαλίας και μάθησης, που αποσκοπεί στην απόκτηση βασικών επαγγελματικών γνώσεων και δεξιοτήτων σε έναν ευρύτερο κλάδο οικονομικής δραστηριότητας ή επαγγελμάτων. Ο απόφοιτος αποκτά μια σχετικά μεγάλη επαγγελματική ευελιξία, αλλά μόνο μικρή προσαρμογή στις απαιτήσεις συγκεκριμένων θέσεων εργασίας» (Κωτσίκης, ο.π.:21).

Για την πλήρη αποσαφήνιση της έννοιας κρίνεται σκόπιμη η παράθεση κειμένου του Λουκή Αθανασίου (2004) από σχετική μελέτη, που εκπονήθηκε για το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων:

«Σε σχέση με τις ανάγκες ενός κλάδου οικονομικής δραστηριότητας σε εκπαιδευόμενο εργατικό δυναμικό, ο όρος εκπαίδευση αναφέρεται συνήθως σε προγράμματα στα οποία η διδακτέα ύλη περιλαμβάνει δύο κατηγορίες μαθημάτων. Πρώτο, τα μαθήματα που συνδέονται στενά με κάποιο επάγγελμα ή ειδικότητα και αποβλέπουν στην εκμάθηση ειδικών γνώσεων ή στην αποκατάσταση δεξιοτεχνιών που δεν είναι χρήσιμες ή έχουν περιορισμένη χρησιμότητα έξω από τα όρια του επαγγέλματος ή της ειδικότητας. Δεύτερο, μαθήματα γενικής παιδείας, τα οποία δεν έχουν έμμεση σχέση με ένα επάγγελμα αλλά κρίνεται ότι, καθώς συνδέονται με καταξιωμένα γνωστικά πεδία των βασικών επιστημών, των γραμμάτων και των τεχνών, εξυψώνουν τη στάθμη της παιδείας ενός ατόμου και το καθιστούν, εν δυνάμει, αποδοτικότερο στην εργασία του. Όπως αναφέρεται επιγραμματικά η πρώτη κατηγορία

μαθημάτων αποσκοπεί να διδάξει το άτομο «πώς να κάνει κάτι» ενώ η δεύτερη αποσκοπεί περισσότερο στο να διδάξει το άτομο «πώς να σκέφτεται». Προκειμένου για νεαρά άτομα, που έχουν τελειώσει την υποχρεωτική εννεαετή εκπαίδευση ή ακόμη και το λύκειο, τα μαθήματα γενικής παιδείας, εκ παραλλήλου με τα επαγγελματικά μαθήματα, θεωρούνται και παιδαγωγικά αναγκαία» (Αθανασίου, 2004: 39).

1.5. ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

1.5.1 Σύντομη παρουσίαση της ιστορικής εξέλιξης της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης

Στο νεοσύστατο Ελληνικό κράτος ήταν ο ιδιωτικός τομέας αυτός που κατά κύριο λόγο ανέλαβε την παροχή της τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης. Μεγάλα κληροδοτήματα ήλθαν να συνδράμουν την προσπάθεια της πολιτείας όπως αυτά των Μετσοβιτών ευεργετών (Μετσόβειο πολυτεχνείο), του Βασιλείου Σιβιτανίδη (Σιβιτανίδειος Σχολή Τεχνών και Επαγγελμάτων), κ.α.

Οι σημαντικότερες προσπάθειες της πολιτείας ως προς την δημόσια τεχνική εκπαίδευση αποτυπώθηκαν στα ακόλουθα νομοθετήματα:

2961/54: Ίδρυση του Οργανισμού Απασχόλησης, Ασφάλισης και Ανεργίας (ΟΑΑΑ) μετέπειτα Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ). Ο οργανισμός δραστηριοποιήθηκε και δραστηριοποιείται στην κατώτερη και μέση τεχνική κατάρτιση.

3971/59: Πρώτη προσπάθεια ρυθμίσεων με δημιουργία Κεντρικής Υπηρεσίας στο ΥΠΕΠΘ για την Τεχνική Εκπαίδευση, την ίδρυση της Σχολής Εκπαιδευτικών Λειτουργών Επαγγελματικής και Τεχνικής Εκπαίδευσης (ΣΕΛΕΤΕ)- σήμερα ΑΣΠΑΙΤΕ- και την οργάνωση και λειτουργία της δευτεροβάθμιας τεχνικής εκπαίδευσης (ΤΕ).

576/77: Ρύθμιση της οργάνωσης και λειτουργίας της ΤΕ – χωρίς την υποστήριξη βιβλίων και αναλυτικών προγραμμάτων.

652/70: Ίδρυση Κέντρων Ανώτερης Τεχνικής Εκπαίδευσης (Κ.Α.Τ.Ε.), τα πρώτα ιδρύματα που παρείχαν τεχνικές εξειδικεύσεις στο επίπεδο της ανώτερης εκπαίδευσης.

1304/82: Ρύθμιση οργανωτικών και λειτουργικών θεμάτων Γενικής και Τεχνικής Εκπαίδευσης.

1566/85: Ολοκληρωμένη μεταρρύθμιση οργάνωσης και λειτουργίας της ΤΕΕ με θετικά αποτελέσματα. Από τις σοβαρότερες και αρτιότερες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που υλοποιήθηκε.

2009/92: Ίδρυση Οργανισμός Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΟΕΕΚ) και Ιδρύματα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (ΙΕΚ) μεταδευτεροβάθμιας κατάρτισης.

2640/98: Μεταρρύθμιση που δεν υποστηρίχθηκε εσωτερικά με τις αναγκαίες υποδομές και διοικητικές αποφάσεις.

3475/06: Μεταρρύθμιση σε εξέλιξη. Προσπάθεια για την αποκατάσταση της κοινής γνώμης για την ΤΕΕ με έμφαση στην αύξηση των ωρών των γενικών μαθημάτων για την καλλιέργεια των μαλακών δεξιοτήτων που απαιτούνται σήμερα με την δημιουργία του Επαγγελματικού Λυκείου (ΕΠΑ.Λ.). Λειτουργία της Επαγγελματικής Σχολής (ΕΠΑ.Σ.) για την παροχή μόνο κατάρτισης χωρίς μαθήματα γενικής παιδείας.

Ο Κωνσταντίνος Τσουκαλάς (1992) στο βιβλίο του «Εξάρτηση και αναπαραγωγή» καταδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο αναπαράγεται η καθεστηκυία τάξη στην ελληνική πραγματικότητα και τον ρόλο που παίζει η λειτουργία της εκπαίδευσης σε αυτή την αναπαραγωγή. Με την άποψη του συντάσσεται και ο Κωνσταντίνος Κολιόπουλος ο οποίος δηλώνει «Μπορούμε λοιπόν τώρα να

επιχειρήσουμε μια θετική απάντηση στο πρόβλημα που μας απασχολεί. Η κρίση της ΤΕΕ οφείλεται κατά κύριο λόγο στην καθολική κοινωνική υποτίμηση, την υποβάθμιση του κοινωνικού γοήτρου των «μεσαίων» τεχνικών επαγγελμάτων στην ελληνική κοινωνία. Η ιδεολογική αυτή υποτίμηση αντανακλάται στην εκπαίδευση σαν ιδεολογική υποτίμηση της ΤΕΕ -πού κυρίως επιφορτίζεται με την εκπαίδευση των φορέων που θα ασκήσουν αυτά τα επαγγέλματα», αναφέροντας στην συνέχεια και την έκφραση του Μποντρίε περί της δικτατορίας της διανοήσης (Κολιόπουλος, <http://sfr.ee.teiath.gr/TEI-Istoria/Kolliop00.htm>).

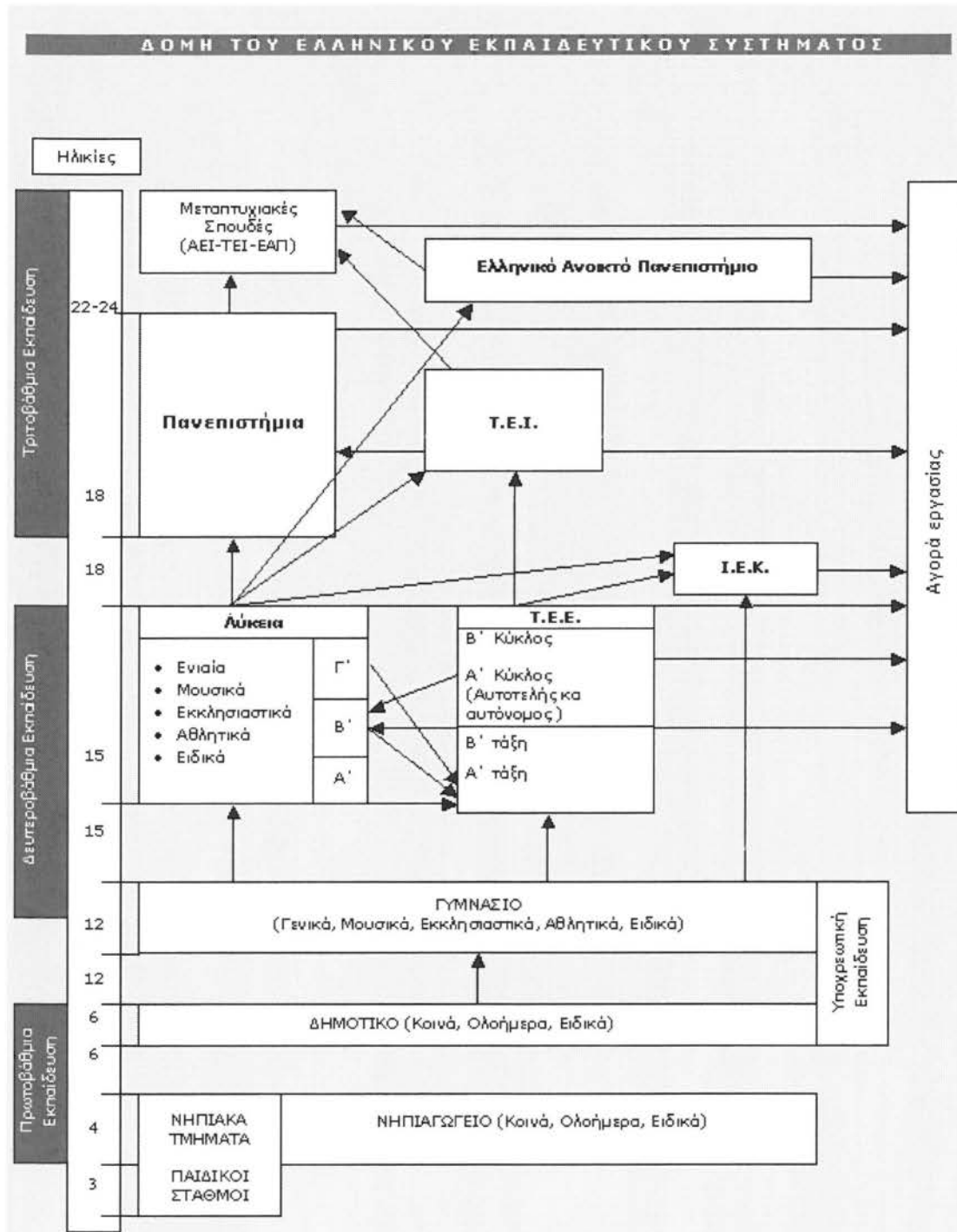
Ο Σήφης Μπουζάκης (2002) στο έργο του «Εκπαιδευτικές Μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα» καταλήγει στο συμπέρασμα ότι όλες οι προσπάθειες κατάληξαν αναποτελεσματικές ως προς τους σκοπούς τους είτε γιατί δεν υλοποιήθηκαν λόγω κυρίως αντιδράσεων κοινωνικών φορέων και αλλαγών στην πολιτική κατάσταση (δικτατορίες Μεταξά, συνταγματαρχών) ή διότι δεν υποστηρίχτηκαν με τις αναγκαίες υποδομές (βιβλία, αναλυτικά προγράμματα, κατάλληλη στελέχωση) και διοικητικές αποφάσεις.

1.5.2 Το Ισχύον Εκπαιδευτικό Σύστημα

Το ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα διαρθρώνεται σε τρεις βαθμίδες εκπαίδευσης:

- Την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση,
- Τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση,
- Την Ανώτατη Εκπαίδευση.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1 . ΤΟ ΙΣΧΥΟΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ



Πηγή: www.ypepth.gr.

Επιπρόσθετα, αναγνωρίζοντας την ανάγκη για δια βίου εκπαίδευση το εκπαιδευτικό σύστημα υποστηρίζεται από φορείς που παρέχουν δυνατότητες εκπαίδευσης των ενηλίκων, δημιουργώντας έτσι ένα πλέγμα εκπαίδευσης – κατάρτισης για κάθε ηλικιακή ομάδα του πληθυσμού.

• Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Η Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση αποτελείται από την Προσχολική Εκπαίδευση, το Νηπιαγωγείο, το οποίο είναι υποχρεωτικό και το Δημοτικό Σχολείο, το οποίο αποτελεί την υποχρεωτική Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.

Τα δημοτικά είναι δημόσια ή ιδιωτικά. Ανάλογα με το πρόγραμμα τους τα δημόσια σχολεία διακρίνονται σε κοινά ή ολοήμερα, πειραματικά, διαπολιτισμικά και ειδικής αγωγής.

Η Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση χωρίζεται σε δύο κύκλους:

- Την υποχρεωτική Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, που παρέχεται από το Γυμνάσιο και
- Τη μετά-υποχρεωτική Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, η οποία παρέχεται από το Γενικό Λύκειο(ΓΕ.Λ), τα Επαγγελματικά Λύκεια (ΕΠΑ.Λ) και τις Επαγγελματικές Σχολές (ΕΠΑ.Σ).

Το Γυμνάσιο καλύπτει τα τρία τελευταία χρόνια της υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Υπάρχουν δημόσια και ιδιωτικά Γυμνάσια. Συγκεκριμένα, τα δημόσια Γυμνάσια είναι γενικής κατεύθυνσης, ημερήσια ή εσπερινά (στα οποία φοιτούν εργαζόμενοι νέοι άνω των 14 ετών). Λειτουργούν, επίσης, διαπολιτισμικά γυμνάσια (με ειδικό αναλυτικό πρόγραμμα για την κάλυψη των αναγκών των παιδιών των επαναπατριζόμενων ελλήνων και των αλλοδαπών), μουσικά γυμνάσια, πειραματικά γυμνάσια, γυμνάσια με τμήματα αθλητικής διευκόλυνσης, γυμνάσια ειδικής αγωγής και εκκλησιαστικά γυμνάσια. Η Ενισχυτική Διδασκαλία πραγματοποιείται και στο

Γυμνάσιο όπως και στο Λύκειο, για τους μαθητές με μαθησιακές δυσκολίες και τους αλλοδαπούς. Οι απόφοιτοι του Γυμνασίου λαμβάνουν Απολυτήριο Τίτλο, ο οποίος τους δίνει αυτόματα τη δυνατότητα να συνεχίσουν τη φοίτησή τους στο Κύκλο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Β' κύκλος της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Αυτός ο κύκλος περιλαμβάνει:

Τα Γενικά Λύκεια μπορεί να είναι δημόσια ή ιδιωτικά, ημερήσια ή εσπερινά. Η φοίτηση στο Γενικό ημερήσιο Λύκειο είναι τριετής, ενώ στο εσπερινό τετραετής. Τα Γενικά Λύκεια προσφέρουν τρεις κατευθύνσεις, την θεωρητική, την θετική και την τεχνολογική, περιλαμβάνοντας στο πρόγραμμα σπουδών τους μαθήματα υποχρεωτικά και επιλογής. Κατά κανόνα ως ημερήσια λειτουργούν Γενικά Λύκεια με τάξεις Αθλητικής Διευκόλυνσης, Μουσικά Λύκεια, Πειραματικά, Διαπολιτισμικά, Ειδικής Αγωγής και Εκκλησιαστικά.

Τα Επαγγελματικά Λύκεια (ΕΠΑ.Λ.) και τις Επαγγελματικές Σχολές (ΕΠΑ.Σ.) σύμφωνα με τον ν. 3745/2006, που αποτελούν εναλλακτική δυνατότητα συνέχισης σπουδών με στόχο το συνδυασμό της γενικής παιδείας με την εξειδικευμένη τεχνική και επαγγελματική γνώση με σκοπό την ταχύτερη ένταξη των αποφοίτων στην αγορά εργασίας και την ισότιμη με τα Γενικά Λύκεια δυνατότητα πρόσβασης τους στα Ανώτερα και Ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα. (www.yperth.gr).

Η δευτεροβάθμια επαγγελματική εκπαίδευση αποβλέπει στο συνδυασμό της γενικής παιδείας (ν.1566/85) με την τεχνική επαγγελματική γνώση, με ειδικότερο σκοπό, τα κατωτέρω, όπως αναφέρεται στο πρώτο άρθρο του Ν. 3475/2006:

α) την ανάπτυξη των ικανοτήτων, της πρωτοβουλίας, της δημιουργικότητας και της κριτικής σκέψης των μαθητών,

β) τη μετάδοση των απαιτούμενων τεχνικών και επαγγελματικών γνώσεων και την ανάπτυξη των συναφών δεξιοτήτων τους,

γ) την παροχή στους μαθητές των απαραίτητων γνώσεων και εφοδίων για τη συνέχιση των σπουδών τους στην επόμενη εκπαιδευτική βαθμίδα (Σαίτης, 2008:62 και ν. 3475/2006).

Στόχος της μεταρρύθμισης του 2006 ήταν η αναβάθμιση της τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης με την λειτουργία των ΕΠΑΛ και ΕΠΑΣ, όπως αναφέρεται στην εισηγητική έκθεση του νόμου 3475/06. Στη μεταρρύθμιση αυτή, το ΕΠΑΛ θα παρέχει ουσιαστική γενική μόρφωση, επαγγελματική εκπαίδευση με εύρος, δίνοντας επαγγελματικές γνώσεις σε ένα ευρύτερο κλάδο οικονομικής δραστηριότητας, επαγγελματική επάρκεια σε ένα συγκεκριμένο επάγγελμα και όχι εξειδίκευση, ώστε οι απόφοιτοι του να έχουν την ικανότητα να παρακολουθούν τις εξελίξεις της τεχνολογίας και να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες της αγοράς εργασίας, αποφεύγοντας έτσι την ανεργία και τον κοινωνικό αποκλεισμό.

Τα ΕΠΑΛ δημόσια και ιδιωτικά θα είναι αποκλειστικής αρμοδιότητας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, ενώ Επαγγελματικές Σχολές θα μπορούν να ιδρύονται και να λειτουργούν υπό την εποπτεία και ευθύνη άλλων Υπουργείων» (Αιτιολογική Έκθεση νομοσχεδίου 3475/06:1).

Στα ΕΠΑΛ λειτουργούν 3 κύκλοι στην Α τάξη, 12 τομείς στην Β τάξη και 19 ειδικότητες στην Γ τάξη σύμφωνα και με τον πίνακα 1.1 που ακολουθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1. ΚΥΚΛΟΙ ΤΟΜΕΙΣ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΕΠΑ.Λ.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ	ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΝΑΥΤΙΚΟΣ
Μηχανολογίας	Πληροφορικής	Ναυτικού Πλοιάρχων
Μηχανολογικών Εγκατ/σεων και Κατασκευών	Υποστήριξης Συστημάτων, Εφαρμογών και Δικτύων Η/Υ	Πλοιάρχων Εμπορικού Ναυτ.
Ψυκτικών Εγκαταστάσεων και Κλιματισμού	Οικονομικών and Διοικ. Υπηρεσιών	Ναυτικού Μηχανικών
Οχημάτων	Υπαλλήλων Διοίκησης και Οικονομικών Υπηρεσιών	Μηχανικών Εμπορικού Ναυτ.
Μηχανικών και Ηλεκτρολ/κών Συστημάτων Αυτοκινήτου	Υπαλλήλων Τουριστικών Επιχειρήσεων	
Ηλεκτρολογίας	Υγείας και Πρόνοιας	
Ηλεκτρολογικών Εγκ/σεων	Βοηθών Βρεφονηπιοκόμων	
Ηλεκτρονικής	Βοηθών Ιατρικών και Βιολογικών Εργαστηρίων	
Ηλεκτρονικών Υπολ/στικών Συστημάτων και Δικτύων	Βοηθών Νοσηλευτών	
Ηλεκτρονικών Συστημάτων Επικοινωνιών	Γεωπονίας Τροφίμων και Περιβάλλοντος	

Δομικών Έργων	Τεχνολογίας και Ελέγχου Τροφ	
Σχεδιαστών Δομικών Έργων	Έργων Τοπίου και Περιβ/ντος	
Εφαρμοσμένων Τεχνών	Σύγχρονης Επιχειρ. Γεωργ.	
Γραφικών Τεχνών		

Πηγή: ΥΠΕΠΘ, επεξεργασμένα στοιχεία

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΩΡΩΝ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ
ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ ΓΕΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ / ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑΣ

Οι ώρες των μαθημάτων ανά τάξη κατανέμονται ως εξής:	ΓΕΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ(ώρες)	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ/ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑΣ(ώρες)	ΣΥΝΟΛΟ (ώρες)
A	25	9	34
B	17	18	35
Γ	12	23	35

Πηγή: ΥΠΕΠΘ, επεξεργασμένα στοιχεία

Τα μαθήματα Γενικής παιδείας ορίζονται σε υποχρεωτικά και επιλογής.

Το πρόγραμμα σπουδών του ΕΠΑΛ χαρακτηρίζεται από την αύξηση των ωρών διδασκαλίας μαθημάτων γενικής παιδείας, αλλά το χαμηλό επίπεδο των μαθητών που επιλέγει την Επαγγελματική εκπαίδευση δεν τους εξασφαλίζει την πρόσβαση στα ΑΕΙ.

Οι μαθητές αφού ολοκληρώσουν την Α τάξη γενικού λυκείου μπορούν να φοιτήσουν στην Β τάξη του ΕΠΑ.Λ. και αντιστρόφως. Για να φοιτήσουν στην Α τάξη της ΕΠΑ.Σ. θα πρέπει να έχουν ολοκληρώσει την φοίτηση τους στην Α τάξη Γενικού ή Επαγγελματικού Λυκείου.

Στις ΕΠΑ.Σ. λειτουργούν 33 Ειδικότητες, οι οποίες παρουσιάζονται στον πίνακα 3.1., παρέχοντας στους μαθητές επαγγελματική εξειδίκευση και πρόσβαση στα Ι.Ε.Κ., χωρίς να έχει αποσαφηνιστεί πλήρως το θέμα των επαγγελματικών δικαιωμάτων και στις δύο μορφές επαγγελματικού σχολείου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3. ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ ΕΠΑ.Σ.

Τεχνιτών Αερίων Καυσίμων (Φυσικού Αερίου)	Σχεδίασης και Παραγωγής Ενδύματος
Εργαλειομηχανών CNC	Φυτοτεχνικών Επιχειρήσεων- Αρχιτεκτονική Τοπίου
Θερμοϋδραυλικών Εγκαταστάσεων και Συντηρητών Κεντρικής Θέρμανσης	Επιχειρήσεων Αγροτουρισμού και Αγροβιοτεχνίας
Μηχανοσυνθετών Αεροσκαφών	Βοηθών Οδοντοτεχνιτών
Αμαξωμάτων	Βοηθών Φυσιοθεραπευτών
Τεχνιτών Ηλεκτρολογικών Εργασιών	Βοηθών Ακτινολογικών Εργαστηρίων
Κτιριακών Έργων	Βοηθών Φαρμακείων
Σχεδιασμού Εσωτερικών Χώρων	Χημικών Εργαστηρίων και Ποιοτικού Ελέγχου Υλικών
Αργυροχρυσοχοΐας	Αισθητικής Τέχνης
Επιπλοποιίας	Κομμωτικής Τέχνης
Κεραμικής-Πηλοπλαστικής	Συντήρησης Έργων Τέχνης- Αποκατάστασης
Ψηφιογραφίας-Υαλογραφίας	

Πηγή: ΥΠΕΠΘ, επεξεργασμένα στοιχεία

Θα πρέπει στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι, δεν προηγήθηκαν της εφαρμογής της μεταρρύθμισης αυτής οι σχετικές αναμορφώσεις των αναλυτικών προγραμμάτων,

συγγραφή νέων βιβλίων και γενικά λεπτομερής σχεδιασμός της υλοποίησης της μεταρρύθμισης.

• Ανώτατη Εκπαίδευση

Στην Ελλάδα, με βάση το ν. 2916/2001, η Ανώτατη Εκπαίδευση χωρίζεται σε Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση, η οποία παρέχεται στα Πανεπιστήμια, και σε Ανώτατη Τεχνολογική Εκπαίδευση, η οποία παρέχεται στα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Τ.Ε.Ι). Επιπλέον, από το ακαδημαϊκό έτος 1997/98 θεσμοθετήθηκε το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (Ε.Α.Π.).

Η Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση έχει ως αποστολή την υψηλή θεωρητική και σφαιρική κατάρτιση του μελλοντικού επιστημονικού δυναμικού της χώρας. Στην Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση ανήκουν τα Πανεπιστήμια, τα Πολυτεχνεία, η Ανώτατη Σχολή Καλών Τεχνών και το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Στην Ελλάδα λειτουργούν 21 Πανεπιστήμια, σε διάφορες πόλεις της χώρας, τα οποία αποτελούνται από 64 Σχολές, οι οποίες με τη σειρά τους διαιρούνται σε 263 Τμήματα και αυτά σε αντίστοιχους Τομείς με τα σχετικά ΠΜΣ και ΠΔΣ (www.statistics.gr).

Η Ανώτατη Τεχνολογική Εκπαίδευση έχει ως ρόλο να συμβάλει στην αναπτυξιακή διαδικασία της χώρας και στην πρόοδο της επιστήμης και της εφαρμοσμένης έρευνας. Η εκπαίδευση είναι προσανατολισμένη στην αφομοίωση και μεταφορά των δεδομένων της επιστήμης στην παραγωγή. Οι σπουδές στα Τ.Ε.Ι. σε σύγκριση με αυτές στα Πανεπιστήμια έχουν περισσότερο εφαρμοσμένο χαρακτήρα. Στην Ελλάδα υπάρχουν 15 Τ.Ε.Ι, τα οποία αποτελούνται από δύο (2) τουλάχιστον Σχολές- συνολικά 72, που περιλαμβάνουν δύο ή περισσότερα Τμήματα - συνολικά 215, (www.statistics.gr).

Ανώτατη εκπαίδευση και έρευνα. Παράλληλα με την εκπαίδευση, τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της χώρας αποτελούν τον σημαντικότερο φορέα υλοποίησης

των δραστηριοτήτων έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης (ΕΤΑ) της χώρας. Συγκεκριμένα, το 2003 το 46,72% της Ακαθάριστης Εγχώριας Δαπάνης για Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη (ΑΕΔΕΤΑ) πραγματοποιήθηκε στα ελληνικά ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης, ιδιαίτερα δε στην Αττική (43,66% του συνόλου), στην Κεντρική Μακεδονία (18,8% του συνόλου), την Δυτική Ελλάδα (11,9% του συνόλου) και Κρήτη (8% του συνόλου).

- **Ανώτερη Βαθμίδα Εκπαίδευσης**

Στην Ανώτερη Βαθμίδα Εκπαίδευσης υπάγονται διάφορες σχολές, που παρέχουν επαγγελματική ειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς που αφορούν στη θρησκεία, στην τέχνη, στον τουρισμό, στο ναυτικό, στο στρατό και στη δημόσια τάξη. Πιο συγκεκριμένα, στις σχολές αυτές περιλαμβάνονται οι Ανώτερες Εκκλησιαστικές Σχολές, οι Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού, οι Ανώτερες Σχολές Χορού και Δραματικής Τέχνης, οι Ανώτερες Σχολές Τουριστικής Εκπαίδευσης, οι Ανώτερες Σχολές Υπαξιωματικών του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας και η Ανώτερη Σχολή Αστυφυλάκων. (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση,(2007), www.yperpth.gr)

1.5.3.Στοιχεία για την δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία¹ που παρατίθενται στους παρακάτω πίνακες 1.4. – 1.6.διαπιστώνεται μείωση του μαθητικού δυναμικού στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με σημαντική αύξηση της μείωσης στην Ε.Ε. τόσο στα δημόσια όσο και στα ιδιωτικά σχολεία. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει την απαξίωση της τεχνικής εκπαίδευσης στην συνείδηση του Έλληνα πολίτη. Αν συγκρίνουμε τα στοιχεία με τα αντίστοιχα των ετών 1996-97 πρώτα θα διαπιστώσουμε την μείωση του μαθητικού

¹ Σημειώνεται ότι η παράθεση στατιστικών στοιχείων στον ιστότοπο του ΥΠΕΠΘ είναι αποσπασματική χωρίς συνέχεια ως προς τις επιλογές των παραμέτρων-στοιχείων.

δυναμικού σήμερα στο γυμνάσιο (390.145), στο ΓΕΛ (230.249), στο ΤΕΛ (109.884), στο ΕΠΛ (29.988) και στο ΤΕΣ (22.067). Από 161.939 μαθητών στην Δημόσια Επαγγελματική εκπαίδευση συνολικά το 1997 στο 2006 φτάνουμε στο 101.041και στο 81.724 συνολικά (ΤΕΕ, ΕΠΑΛ, ΕΠΑΣ) το 2008.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4.:ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΜΑΘΗΤΕΣ ΣΤΑ ΔΗΜΟΔΙΑ ΣΧΟΛΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ					
ΣΧΟΛΙΚΑ ΕΤΗ	1993-94	1994-95	1995-96	1996-97	ΜΕΤΑΒΟΛΗ %
ΓΥΜΝΑΣΙΑ	425.539	416.292	395.398	390.145	-9%
ΓΕΛ	241.596	236.987	237.656	230.249	-5%
ΤΕΛ	99.350	103.490	105.148	109.884	+11%
ΤΕΣ	17.842	18.030	19.869	22.067	+24%
ΕΠΛ	22.084	24.623	26.012	29.988	+36%

Πηγή: ΥΠΕΠΘ/ΔΙΠΕΕ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.5.: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΣΧΟΛΙΚΟ ΕΤΟΣ	Α' τ. - Α' κ.	Β' τ. - Α' κ.	Α' τ. - Β' κ.	ΣΥΝΟΛΑ
1999-2000	60786	32939	16016	109741
2000-2001	50263	46897	26675	123835
2001-2002	43798	43459	45195	132452
2002-2003	40429	39884	43837	124150

Πηγή: ΥΠΕΠΘ/ΔΙΠΕΕ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.6.: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΜΑΘΗΤΙΚΟ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΕΣ	ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ			
	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08
ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ				
ΓΥΜΝΑΣΙΑ	316.862	310.436	326.401	322.695
ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΕΣ	39.238	39.854	40.461	41.907
ΛΥΚΕΙΑ	226.056	224.734	366.862	224.000
ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΕΣ	23.403	24.290	24.400	25.394
ΤΕΕ	109.428	101.041	63.274	34.520

ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΕΣ	16.423	16.345	14.015	7.327
ΕΠΑΛ			23.881	40.862
ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΕΣ			2.448	8.734
ΕΠΑΣ				6.342
ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΕΣ				1.062
ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08
ΓΥΜΝΑΣΙΑ	17.857	17.822	18.297	18.876
ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΕΣ	5.792	2.375	2.355	2.399
ΛΥΚΕΙΑ	17.428	18.554	16.883	17.649
ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΕΣ	5.788	2.326	2.223	2.205
ΤΕΕ	4.287	3.246	1.442	657
ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΕΣ	2.346	834	510	251
ΕΠΑΛ			124	248
ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΕΣ			15	72
ΕΠΑΣ				162
ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΕΣ				42

Πηγή: ΔΙΠΕΕ/ΥΠΕΠΘ

Με την ισχύουσα μεταρρύθμιση δεν εξασφαλίζεται ευελιξία στην τεχνική εκπαίδευση και τη σύνδεση των βαθμίδων. Καλείται ο απόφοιτος του γυμνασίου να πάρει απόφαση καθοριστική για την επαγγελματική του πορεία. Από την πλευρά της πολιτείας έχουν γίνει προσπάθειες για τον επαγγελματικό προσανατολισμό στα πλαίσια της φοίτησης στο γυμνάσιο, προσπάθειες όμως που δεν έχουν αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα ίσως γιατί δεν υποστηρίχτηκαν από ισχυρή στοχοθέτηση για αποτελέσματα συγκεκριμένα, αλλά και την στελέχωση των γραφείων ΣΕΠ (σχολικού επαγγελματικού προσανατολισμού) με το κατάλληλα ειδικευμένο και εξ αρχής εκπαιδευμένο προσωπικό. Επίσης το μάθημα του ΣΕΠ δεν καθορίστηκε να διδάσκεται μόνο από εξειδικευμένους εκπαιδευτικούς αλλά με αυτό, κυρίως συμπληρώνεται το ωράριο διδασκαλίας των υπαρχόντων λειτουργών στην σχολική μονάδα.

Η φιλοσοφία της αποκέντρωσης της εκπαίδευσης και της συμμετοχής της τοπικής κοινωνίας στην λήψη αποφάσεων που σχετίζονται τόσο με τα λειτουργικά όσο και με τα οικονομικά του σχολείου, όπως είχε εισαχθεί το 1985, συνεχίζει να διέπει τις μεταρρυθμιστικές νομοθετήσεις που ακολούθησαν μέχρι και σήμερα.

1.5.4. Άλλοι πάροχοι δευτεροβάθμιας ή αδιαβάθμητης τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης (εκτός των ΟΑΕΔ, ΣΙΒΙΤΑΝΙΔΕΙΟ) – ΤΕΕ (ΕΠΑΣ σήμερα) άλλων Υπουργείων

Το ΟΑΕΔ και η Σιβιτανίδειος σχολή, όπως και οι παρακάτω φορείς ακολουθούν το σχεδιασμό του ΥΠΕΠΘ για την λειτουργία τους. Η παράθεσή τους κρίνεται σκόπιμη για να καταδειχτεί το πλήθος των φορέων που παρέχουν επαγγελματική τεχνική εκπαίδευση ως δημόσιος τομέας με την ευρύτερη ή την στενότερη έννοια και όχι μόνο:

- Αμερικανική Γεωργική Σχολή Θεσσαλονίκης (ΥΠΕΠΘ - Υπουργείο Γεωργίας).
- Τ.Ε.Ε. Γεωργοτεχνικού τομέα (Υπουργείο Γεωργίας).
- Τ.Ε.Ε. Ξυλογλυπτικής and Διακοσμητικής Επίπλου Καλαμπάκας (Υπουργείο Γεωργίας).
- Μέσες Τεχνικές Επαγγελματικές Νοσηλευτικές Σχολές (Υπουργείο Υγείας and Πρόνοιας).
- Τεχνικές Επαγγελματικές Σχολές Τουριστικών Επαγγελμάτων (Υπουργείο Ανάπτυξης).
- Μουσικές Σχολές - Κρατικό Ωδείο Θεσσαλονίκης (Υπουργείο Πολιτισμού).
- Σχολές Χορού - Κρατική Σχολή Ορχηστρικής Τέχνης (Υπουργείο Πολιτισμού).
- Μουσικές Σχολές - Κρατικό Ωδείο Θεσσαλονίκης (Υπουργείο Πολιτισμού).
- Σχολές Χορού - Κρατική Σχολή Ορχηστρικής Τέχνης (Υπουργείο Πολιτισμού).
- Κινηματογραφικές Ιδιωτικές Σχολές.
- Προπαρασκευαστικό and Επαγγελματικό Σχολείο Καλών Τεχνών Πανόρμου Τήνου.
- Λαμπριάδειος Οικοκυρική Σχολή
- Σχολές Ελληνικού Κέντρου Δέρματος EOMMEX.
- Εργαστήρια ταπητουργίας EOMMEX.
- Εργαστήρια Μεταλλοτεχνίας, Ξυλογλυπτικής, Υφαντικής EOMMEX.

- Διπλάρειος Τεχνολογική Σχολή (Ηλεκτρολογία – Ηλεκτρονική – Επιπλοποιία)
- Σχολή Επαγγελματών Κρέατος.

Στην κατάσταση αυτή δεν πρέπει να περιλαμβάνονται οι ιδιωτικές σχολές επαγγελματικής και τεχνικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, παρ' όλο ότι την εποπτεία της λειτουργίας τους έχει αναλάβει το ΥΠΕΠΘ μέσω των αρμοδίων λειτουργικών δομών του. Όλες οι ιδιωτικές σχολές ΕΕ ακολουθούν το πρόγραμμα σπουδών των δημοσίων ΕΠΑ.Λ και ΕΠΑ.Σ..

1.5.5. Διά Βίου Εκπαίδευση και Κατάρτιση για Νέους Αποφοίτους και Ενήλικες

Στα μέσα της δεκαετίας του 1970 αρχίζει η προσπάθεια εκσυγχρονισμού του θεσμού της Λαϊκής Επιμόρφωσης με τη δημιουργία της Διεύθυνσης Επιμόρφωσης Ενηλίκων στο Υπουργείο Παιδείας. Η τελευταία, με νόμο του 1983 (ν.1320/1983) αναβαθμίζεται σε Γενική Γραμματεία Λαϊκής Επιμόρφωσης (Γ.Γ.Λ.Ε.) και μετά από διάφορες ρυθμίσεις με τους ν.1558/1985, το Π.Δ. 132/1989, το Π.Δ. 386/1991 και τελικά τον ν.2327/1995 και τον ν.2909/2001, μετονομάζεται σε Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων. Έχει ήδη θεσμοθετηθεί με τον ν.2327/1995 η ίδρυση Κέντρων Εκπαίδευσης Ενηλίκων (ΚΕΕ) και του Κέντρου Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ). Με τον ίδιο νόμο ιδρύεται το Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων (Ι.Δ.ΕΚ.Ε.), ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου, ενώ με τον ν.2525/1997 θεσμοθετούνται τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας (Σ.Δ.Ε.) στα οποία φοιτούν ενήλικες που δεν έχουν συμπληρώσει την εννιάχρονη υποχρεωτική εκπαίδευση και τους χορηγείται μετά από επιτυχή φοίτηση τίτλος ισότιμος του Γυμνασίου (ή Δημοτικού). Η Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων (Γ.Γ.Ε.Ε.) αναλαμβάνει το σχεδιασμό, το συντονισμό και την υλοποίηση σε εθνικό επίπεδο, και στον απόδημο ελληνισμό, ενεργειών που αφορούν στη διά βίου μάθηση.

Με το ν.2909/2001, (αρθ. 3) το Ι.Δ.ΕΚ.Ε. υπάγεται στη Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων. Σκοπός του Ινστιτούτου είναι η τεχνολογική και επιστημονική υποστήριξη των προγραμμάτων της Γ.Γ.Ε.Ε. και η υλοποίηση ενεργειών που αφορούν στη διά βίου μάθηση. Οι δράσεις του Ι.Δ.ΕΚ.Ε. χρηματοδοτούνται από κοινοτικούς και εθνικούς πόρους και από άλλες πηγές.

Με το ν.3191/2003 θεσμοθετείται το Εθνικό Σύστημα Σύνδεσης της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης με την Απασχόληση (ΕΣΣΕΕΚΑ), προκειμένου να επιτευχθεί ο συντονισμός και η συμπληρωματικότητα των συστημάτων της Δευτεροβάθμιας Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και της Αρχικής και Συνεχιζόμενης Κατάρτισης.

Στα πλαίσια του Ε.Σ.Σ.Ε.Ε.Κ.Α. λειτουργούν και διασυνδέονται τα ακόλουθα :

- Σύστημα Έρευνας των Αναγκών της Αγοράς Εργασίας,
- Σύστημα Τεχνικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης,
- Σύστημα Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης,
- Σύστημα Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης,
- Σύστημα Πιστοποίησης της Επαγγελματικής Κατάρτισης και των Επαγγελματικών Προσόντων,
- Σύστημα Συμβουλευτικής, Επαγγελματικού Προσανατολισμού και Σύνδεσης με την Αγορά Εργασίας.

Πυλώνες ενός τέτοιου ενιαίου συστήματος αποτελούν οι δύο εθνικοί φορείς, το Εθνικό Κέντρο Πιστοποίησης (ΕΚΕΠΙΣ) και ο Οργανισμός Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΟΕΕΚ), οι οποίοι αναπτύσσουν τους

κατάλληλους μηχανισμούς και διαδικασίες ώστε να διασφαλίζεται η αξιοπιστία του αποτελέσματος. Έτσι δημιουργείται ένα ενιαίο σύστημα Πιστοποίησης Επαγγελματικών Προσόντων στη βάση των δύο αυτών εθνικών φορέων και προωθείται ένα σαφές και καθορισμένο περιβάλλον στην αγορά εργασίας, το οποίο εγγυάται συνθήκες ασφάλειας για τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις.

Τέλος, σύμφωνα με το ν. 3369/2005 για τη «Συστηματοποίηση της Δια Βίου Μάθησης και Άλλες Διατάξεις» η λειτουργία τόσο του συνόλου των ήδη υπαρχόντων Φορέων Παροχής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης Ενηλίκων όσο και των νέο-ιδρυθέντων Φορέων (όπως τα Ινστιτούτα Δια Βίου Εκπαίδευσης) συστηματοποιείται και διέπεται πλέον από ένα ολοκληρωμένο ενιαίο θεσμικό πλαίσιο για τη Δια Βίου Μάθηση.

Για τον συντονισμό παροχής της Δια Βίου Μάθησης δημιουργείται ένα συλλογικό όργανο με την ονομασία «Εθνική Επιτροπή Δια Βίου Εκπαίδευσης», με συμμετοχή αρμόδιων φορέων και των κοινωνικών εταίρων.

Το συλλογικό αυτό όργανο εντοπίζει τις ανάγκες Δια Βίου Εκπαίδευσης και Κατάρτισης και συντονίζει όλους τους φορείς.

Σύμφωνα με το ν.3369/2005:

Τα Προγράμματα Δια Βίου Κατάρτισης οδηγούν στην απονομή Πιστοποιητικού Δια Βίου Κατάρτισης.

Τα Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης, αναλόγως της διάρκειάς τους, οδηγούν στην απονομή των εξής πιστοποιητικών:

- Μέχρι 75 ώρες σε Πιστοποιητικό Επιμόρφωσης,

- Μέχρι 250 ώρες σε Πιστοποιητικό Δια βίου Εκπαίδευσης.

Τα προγράμματα αυτά χαρακτηρίζονται από ευελιξία, ενώ σημαντικό είναι το γεγονός πως η Δια Βίου Μάθηση μπορεί να πραγματοποιείται και με την μέθοδο της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης.

Ιδιαίτερη προτεραιότητα δίδεται και στην ενεργοποίηση και αξιοποίηση του Εθνικού Συστήματος Σύνδεσης Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης με την Απασχόληση (Ε.Σ.Σ.Ε.Ε.Κ.Α (EURYDICE,2005/06).

1.5.6. Επαγγελματικά Επίπεδα

Τα επαγγελματικά επίπεδα και το σύστημα αντιστοιχίας των τίτλων της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης θεσμοθετήθηκαν για να ευνοηθεί η ελεύθερη μετακίνηση των εργαζομένων στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συμβάλλοντας έτσι στη δημιουργία των προϋποθέσεων, που επιτρέπουν την ισότητα πρόσβασης στην απασχόληση. Με την οδηγία 92/51 της ΕΟΚ καθιερώθηκαν τα επίπεδα έως 3 και το μεταδευτεροβάθμιο επίπεδο γνωστό και σαν 3. Τα επίπεδα 4 και 5 που αντιστοιχούσαν στο παλαιό σύστημα Ανωτέρας και Ανωτάτης Εκπαίδευσης αντικαταστάθηκαν από την οδηγία 89/48 ΕΟΚ αντιμετωπίζοντας την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση ως ενιαία (www.akostopoulos.gr),

Σύμφωνα με τον ν.3475/06 το επαγγελματικό επίπεδο που αντιστοιχεί στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση καθορίζεται από τον ν.2009/92, άρθρο 3, παρ. 6. Η δευτεροβάθμια επαγγελματική εκπαίδευση αντιστοιχεί στο επίπεδο 2 σύμφωνα με την οδηγία 2005/36 με καταληκτική ημερομηνία ενσωμάτωσης της στην Ελληνική νομοθεσία την 20-10-2007.

Από την παράθεση των ανωτέρω, γίνεται κατανοητό ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα προσπαθεί να εναρμονιστεί με τα αντίστοιχα της Ευρωπαϊκής Ένωσης

και να αναβαθμιστεί (ζητούμενο σε όλες τις εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις 1970,1980,1990,2000), ακολουθώντας τις σχετικές οδηγίες, αλλά η επαγγελματική αρχική εκπαίδευση δεν παρέχεται μόνο από το αρμόδιο Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Παρέχεται και από άλλους φορείς υπό την αιγίδα του ΥΠΕΠΘ που υπόκεινται στον διοικητικό του έλεγχο ως προς την θεσμική τους λειτουργία. Αυτό σαν γεγονός δηλώνει είτε μια αποσπασματικότητα στην ρύθμιση, είτε τον ανταγωνισμό μεταξύ των φορέων που θα οδηγεί στην πιθανή παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών εκπαίδευσης στους μετέχοντες. Το πρώτο φαίνεται να ευσταθεί, αν αναλογισθούμε τα στατιστικά δεδομένα που καταδεικνύουν την διαρκή μείωση του μαθητικού δυναμικού της Επαγγελματικής εκπαίδευσης.

1.5.7. Το θεσμικό πλαίσιο της ΕΕ λειτουργικά – Γραφείο Επαγγελματικής Εκπαίδευσης

Το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων εφαρμόζοντας διαχρονικά αποκεντρωτική πολιτική έχει θεσμοθετήσει τον εναρμονισμό της διοικητικής διαίρεσης της εκπαίδευσης με την περιφερειακή διοικητική διαίρεση της χώρας. Παράλληλα υλοποιεί την ανάθεση αρμοδιοτήτων για την λήψη πρωτοβουλιών από τις τοπικές κοινωνίες σε λειτουργικά θέματα της επαγγελματικής εκπαίδευσης όπως, πχ για την λειτουργία τομέα ή ειδικότητας σε σχολική μονάδα, την κάλυψη λειτουργικών εξόδων σχολικής μονάδας, κ.α.

Στην εισηγητική έκθεση του ν.3467/06 περί επιλογής στελεχών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ρύθμισης θεμάτων εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις (στελέχη είναι: οι διευθυντές, προϊστάμενοι εκπαίδευσης, σχολικών μονάδων, ΣΕΚ και οι σχολικοί σύμβουλοι όλων των ειδικοτήτων) αναφέρεται:

«Θεμελιώδης παράγον για την ανύψωση του επιπέδου της εκπαίδευσης, είναι η στελέχωση της με εκπαιδευτικούς

κύρους, με άρτια μόρφωση και παιδαγωγική κατάρτιση, με διδακτική εμπειρία στη σχολική τάξη αλλά και πλήρη επίγνωση της αποστολής τους. Το οποιοδήποτε σύστημα και πολύ περισσότερο το εκπαιδευτικό για να λειτουργεί εύρυθμα και αποδοτικά απαιτεί, πέραν της βελτίωσης των ποιητικών στοιχείων και μια διοικητική οργάνωση δομημένη κατά τέτοιο τρόπο ώστε:

Να ενθαρρύνει και να καθοδηγεί στο έργο τους εκπαιδευτικούς.

Να δημιουργεί κλίμα συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας.

Να συμβάλει στην διαρκή βελτίωση και τον συντονισμό του εκπαιδευτικού έργου.

Να μην ακυρώνει οποιοδήποτε εσωτερικό σύστημα αξιολόγησης που κατ' ανάγκη συνεπάγεται η συνεχής εναλλαγή προσώπων στις θέσεις των στελεχών της εκπαίδευσης.

Να παρέχει ουσιαστικές αρμοδιότητες σε όλες της βαθμίδες της διοικητικής καθοδήγησης.

Επίσης, ένα σύγχρονο σύστημα διοίκησης και καθοδήγησης πρέπει να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ραγδαία μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις της σύγχρονης εκπαίδευσης και να στηρίζεται σε κριτήρια αντικειμενικά, διαφανή και μετρήσιμα, αποτιμώμενα σε συγκεκριμένες αξιολογικές μονάδες».

Σε επίπεδο Υπουργείου λειτουργεί η Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της οποίας τμήμα είναι η Επαγγελματική εκπαίδευση (για αρκετό καιρό δεν υπήρχε προϊστάμενος στο τμήμα φέτος...).

Τα αναφερόμενα κατωτέρω για τις λειτουργικές αρμοδιότητες διοικητικών δομών και σχολικών μονάδων

περιλαμβάνονται στα Φ.353.1./324/105657/Δ 1/8.10.2002, ΥΠ.Ε.Π.Θ. ΦΕΚ 1340 τ.Β´16.10.2002 με τα οποία καθορίζονται ειδικότερα καθήκοντα και αρμοδιότητες των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και Σχολικά Εργαστηριακά Κέντρα (ΣΕΚ) και των συλλόγων διδασκόντων. (Οι λειτουργικές αρμοδιότητες και τα ειδικότερα καθήκοντα των προϊσταμένων περιλαμβάνονται στο παράρτημα). Παρακάτω γίνεται επίσης αναφορά και σε άλλες νομοθετικές ρυθμίσεις ώστε να γίνει κατανοητή και η διοικητική δομή με τις λειτουργίες της αλλά και οι προβλεπόμενες συνεργασίες με τις λοιπές οργανωτικές δομές είτε αυτές εποπτεύονται από το ΥΠΕΠΘ είτε όχι.

Σύμφωνα με τον Μπουζάκη (2002):

«Με τον ν.1304/82, αντιστοιχήθηκε με τη διοικητική διαίρεση της χώρας και η εκπαιδευτική. Έτσι ο προϊστάμενος της διεύθυνσης του νομού (μέσης ή δημοτικής εκπαίδευσης) είναι ο διοικητικός προϊστάμενος των εκπαιδευτικών υπηρεσιών του νομού. Παράλληλα, σε μικρότερη διοικητική διαίρεση, λειτουργούν τα γραφεία εκπαίδευσης σχεδιασμένα να αντιστοιχούν στο θεσμό της επαρχίας. Με τον τρόπο αυτό, η διοίκηση έγινε καλύτερη και αποτελεσματικότερη και συνδέεται με την υπόλοιπη διαίρεση της χώρας και την λειτουργία των οργάνων προγραμματισμού. Όπως αναφέρεται στο γενικό μέρος της εισηγητικής έκθεσης του ν. 1304/82 ο διαχωρισμός των διοικητικών καθηκόντων από τα καθήκοντα για την επιστημονική – παιδαγωγική καθοδήγηση, που ανατέθηκαν στο νέο θεσμό των σχολικών συμβούλων λειτούργησε είδη με επιτυχία κατά το σχολικό έτος 1983-1984» (Μπουζάκης, 2002: 459-463).

Ο ανωτέρω νόμος εισήγαγε την ιδέα του δημοκρατικού προγραμματισμού και της εμπλοκής της τοπικής κοινωνίας στα της εκπαίδευσης. Ο προαναφερθείς νόμος καθώς και νεώτεροι καθόρισαν τις ευθύνες, αρμοδιότητες και πόρους

της σχολικής επιτροπής, τους όρους εμπλοκής και τις αρμοδιότητες των ΟΤΑ πρώτου και δευτέρου βαθμού στο εκπαιδευτικό σύστημα καθιστώντας το και ως προς νόμους και θεσμούς, ανοικτό σύστημα σε άμεση διάδραση με την κοινωνία.

Επόμενος νόμος που επιλήφθηκε εκτεταμένα των οργανωτικών και λειτουργικών θεμάτων της δημόσιας εκπαίδευσης και δη της επαγγελματικής – τεχνικής ήταν ο ν.1566/85 με τελευταίο τον ν.2986/02. Στον ν.2986/02 στο άρθρο 1 που αφορά την οργάνωση της εκπαίδευσης αναφέρονται οι διοικητικές δομές της εκπαίδευσης και η ιεραρχική δομή τους:

Οι περιφερειακές υπηρεσίες που αποτελούν και αποκεντρωμένες υπηρεσίες του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων είναι:

α) Οι περιφερειακές διευθύνσεις εκπαίδευσης που προβλέπονται από το άρθρο 14 παράγραφος 29 του ν.2817/2000 (ΦΕΚ 78 Α), οι οποίες υπάγονται απευθείας στο Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

β) Οι Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης των νομών και νομαρχείων που προβλέπονται από το άρθρο 56 του ν.1566/85 (ΦΕΚ 167 Α) και του άρθρου 6 του ν.2043/92 (ΦΕΚ 79 Α), οι οποίες υπάγονται στην οικεία περιφερειακή διεύθυνση.

γ) Τα γραφεία πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που προβλέπονται από το άρθρο 56 του ν.1566/85, που υπάγονται στην οικεία Διεύθυνση Εκπαίδευσης των νομών και των νομαρχείων.

δ) Τα Γραφεία Φυσικής Αγωγής που προβλέπονται από το άρθρο 9 του ν.1304/82 (ΦΕΚ 144 Α) και τα Γραφεία Τεχνικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης που προβλέπονται από το άρθρο 6 του ν.2043/92 (ΦΕΚ 79 Α), τα οποία υπάγονται στην Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης των οικείων νομών ή νομαρχείων.

ε) Τα περιφερικά επιμορφωτικά κέντρα (ΠΕΚ) που προβλέπονται από τα άρθρα 28 και 29 του ν.1566/85 και τα άρθρα 17 και 18 του ν.2009/92 (ΦΕΚ 18 Α), τα οποία υπάγονται στην οικεία Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης.

στ) Τα Κέντρα Διάγνωσης Αξιολόγησης και Υποστήριξης (Κ.Δ.Α.Υ.) που προβλέπονται από το άρθρο 2 του ν.2817/2000 (ΦΕΚ 78 Α), τα οποία υπάγονται στην οικεία Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης.

ζ) Τα Περιφερειακά Κέντρα Στήριξης και Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού (ΠΕ.ΚΕ.Σ.Ε.Σ.), που προβλέπονται από το άρθρο 9 του ν.2525/1995 (ΦΕΚ 188 Α), τα οποία υπάγονται στην οικεία Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης.

η) Τα Κέντρα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης (Κ.Π.Ε.) που προβλέπονται από το άρθρο 111 του ν.1982/1990 (ΦΕΚ 101 Α), τα οποία υπάγονται στην οικεία Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης.

θ) Οι Συμβουλευτικοί Σταθμοί Νέων (Σ.Σ.Ν.), που προβλέπονται από το άρθρο 2 του ν.1894/1990 (ΦΕΚ 110 Α) και υπάγονται στις οικείες Διευθύνσεις Εκπαίδευσης.

ι) Οι Σχολικές μονάδες, τα Κέντρα Συμβουλευτικής και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΚΕ.ΣΥ.Π), τα γραφεία Σχολικού Επαγγελματικού Προσανατολισμού (γραφεία ΣΕΠ), τα Εργαστηριακά Κέντρα Φυσικών Επιστημών (Ε.Κ.Φ.Ε.) και τα Κέντρα Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών (ΠΛΗ.ΝΕ.Τ.), που υπάγονται στην οικεία Διεύθυνση ή γραφείο εκπαίδευσης του νόμου ή νομαρχίες.

κ) Οι Σχολικοί Σύμβουλοι προσχολικής αγωγής, δημοτικής εκπαίδευσης, ειδικής εκπαίδευσης και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που υπάγονται στην οικεία περιφερειακή διεύθυνση εκπαίδευσης (ν.2986/2002).

Στα πλαίσια της διοικητικής διάρθρωσης λειτουργούν και τα:

Ανώτερο Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Α.Π.Υ.Σ.Δ.Ε.),

Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Διοικητικού Προσωπικού (Π.Υ.Σ.ΔΙ.Π.) στην περιφερειακή διεύθυνση,

Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Π.Υ.Σ.Δ.Ε.) στις νομαρχιακές διευθύνσεις, με καθορισμένες διοικητικές αρμοδιότητες και συνεργαζόμενα με την λοιπή διοικητική δομή καθώς και με εποπτευόμενους φορείς (πχ το Α.Π.Υ.Σ.Δ.Ε. δέχεται την εισήγηση του Κέντρου Εκπαιδευτικής Έρευνας (Κ.Ε.Ε.) για να αποφασίσει πόσες και ποιες άδειες υπηρεσιακής εκπαίδευσης θα χορηγήσει ανάλογα με τις εκπαιδευτικές ανάγκες μαθητών, εκπαιδευτικού προσωπικού, το Π.Υ.Σ.Δ.Ε. αποφασίζει για τις τοποθετήσεις των εκπαιδευτικών στα οργανικά και λειτουργικά κενά, κ.α.).

Άλλοι σημαντικοί για την συμβολή τους στο εκπαιδευτικό έργο θεσμοί είναι οι σχολικές επιτροπές (σε επίπεδο σχολικής μονάδας, συγκροτούνται από τον δήμο και αποτελούνται από τον διευθυντή ή υποδιευθυντή της σχολικής μονάδας, αντιπρόσωπο από τον σύλλογο γονέων και κηδεμόνων της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας και του μαθητικού συμβουλίου), οι μαθητικές κοινότητες ή μαθητικό συμβούλιο (προκύπτει από αρχαιρεσίες στην σχολική μονάδα για την ανάδειξη του και έχει θεσπιστεί κανονισμός λειτουργίας του), ο Σύλλογος Διδασκόντων και οι διάφορες επιτροπές σε επίπεδο δήμου και νομαρχίας.

Η σχολική επιτροπή αναλαμβάνει να καλύψει λειτουργικά έξοδα της σχολικής μονάδας όπως δαπάνες για γραφική ύλη, θέρμανση, καθαριότητα, επισκευές, εξοπλισμό κ.α., που συνεισφέρουν στην υλοποίηση των στόχων λειτουργίας της μονάδας και της παροχής εκπαίδευσης.

Την χρηματοδότηση της σχολικής επιτροπής αναλαμβάνει ο δήμος στην περιφέρεια του οποίου λειτουργεί η σχολική μονάδα. Σύμφωνα με τον ν.2640/98, άρθρο 11, οι σχολικές επιτροπές εκτελούν δράσεις, χρηματοδοτούμενες από τους ειδικούς λογαριασμούς (Μπουζάκης, 2002: 772).

Ο ν.3194/03 προβλέπει στο άρθρο 8 παράγραφος 24 την χρηματοδότηση των σχολικών επιτροπών για προμήθεια εξοπλισμού από τον Οργανισμό Σχολικών Κτιρίων (Ο.Σ.Κ.Α.Ε.), μεταξύ των άλλων.

Εξοπλισμός παρέχεται στις δομές της εκπαίδευσης από τον δήμο, την νομαρχία, τον Ο.Σ.Κ. και το Υπουργείο.

Η νομαρχία αναλαμβάνει τα έξοδα λειτουργίας εκπαιδευτικών δομών (γραφείων, διευθύνσεων κ.α.) που αφορούν σε ενοίκια, ηλεκτρισμό, τηλεφωνικές υπηρεσίες, ύδρευση κ.α., και τον καθορισμό των προϋποθέσεων για την ίδρυση και λειτουργία γραφείου Ε.Ε. (απαιτείται να λειτουργούν τρεις σχολικές μονάδες στην περιοχή, ΕΠΑ.Λ., ΕΠΑ.Σ. ή Σ.Ε.Κ.), σύμφωνα με την τελευταίο μεταρρυθμιστικό νόμο.

Η κάθε διεύθυνση, γραφείο Ε.Ε. και σχολική μονάδα μπορεί να συνεργάζεται με διάφορους φορείς εποπτευόμενους από το ΥΠΕΠΘ και μη, στα πλαίσια της επίτευξης της αποστολής του, όπως το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (Π.Ι.), το Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας (Κ.Ε.Ε.), τον Οργανισμό Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών (Ο.ΕΠ.ΕΚ.), τον Οργανισμό Σχολικών Κτιρίων (Ο.Σ.Κ.), το Οργανισμό Έκδοσης Διδακτικών Βιβλίων (Ο.Ε.Δ.Β.), τα Κέντρα Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών (ΚΕ.ΠΛΗ.ΝΕ.Τ), τις Νομαρχιακές Επιτροπές και Συμβούλια κ.λπ.

Στο νομαρχιακό επίπεδο βρίσκονται οι διευθυντές Εκπαίδευσης και οι προϊστάμενοι Γραφείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι βοηθούν άμεσα ή έμμεσα την περιφερειακή διοίκηση στην αποστολή της, με βάση την εξουσία που τους ανατίθεται.

Επίσης, ασκούν διοίκηση και εποπτεία της λειτουργίας των σχολικών μονάδων της περιφέρειας τους και παράλληλα είναι διοικητικοί και πειθαρχικοί προϊστάμενοι των εκπαιδευτικών (Σαίτης, 2008:19-20).

Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των προϊσταμένων των Γραφείων περιλαμβάνονται στο Φ.353.1./324/105657/Δ1/8.10. 2002 (ΥΠ.Ε.Π.Θ.ΦΕΚ 1340, τ.Β'16.10.2002) και όπως αναφέρεται στο άρθρο 24 παράγραφος 1 «*οι Προϊστάμενοι των Γραφείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης υπάγονται στις οικείες Διευθύνσεις του Νομού ή Νομαρχιακού Διαμερίσματος και έχουν την ευθύνη διοίκησης, του συντονισμού και του ελέγχου της λειτουργίας των σχολικών μονάδων των περιοχών της ευθύνης τους*».(παρατίθεται στο παράρτημα)

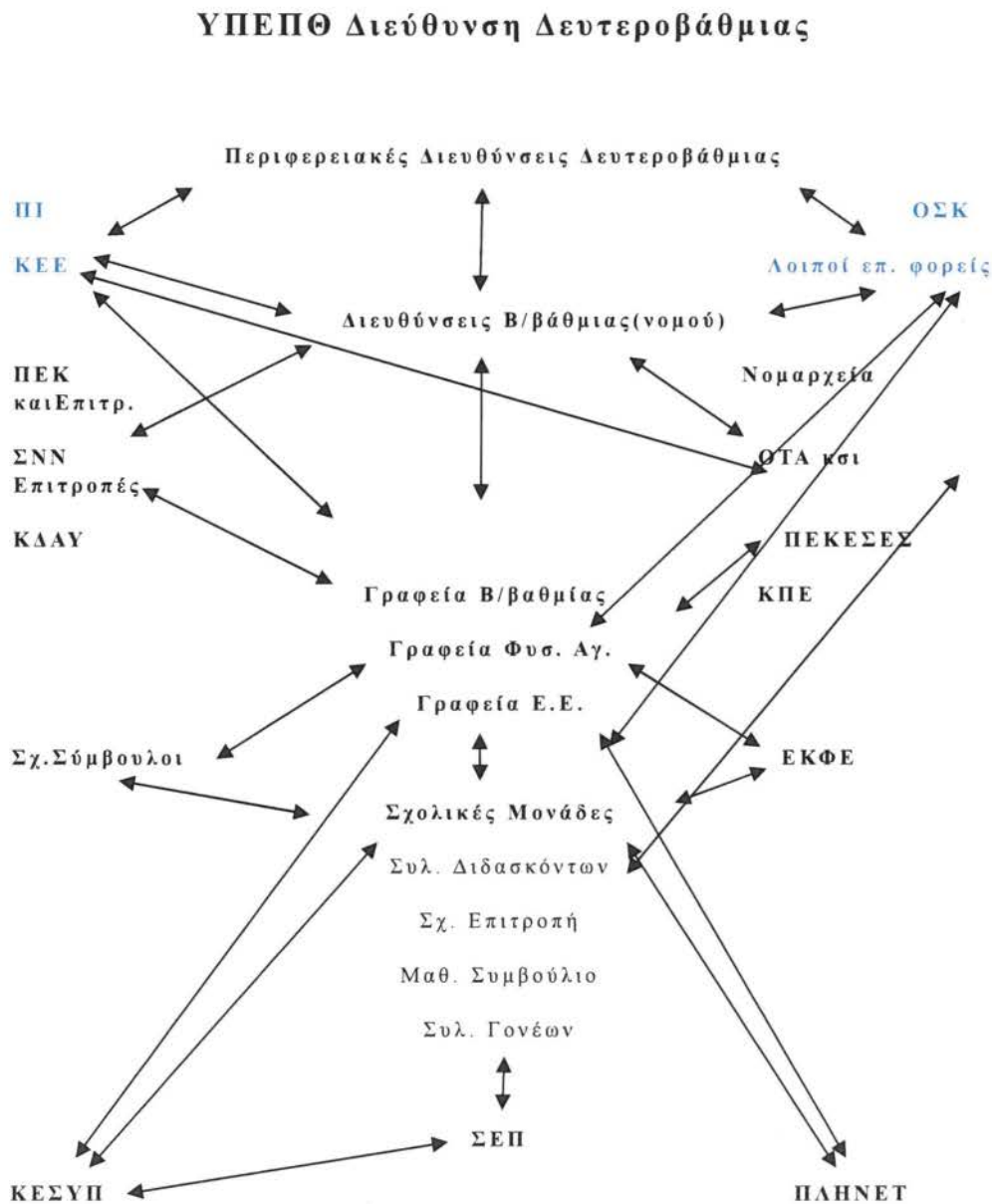
Για την εποπτικότερη αντίληψη των αρμοδιοτήτων των γραφείων ΕΕ παρατίθεται πίνακας ροής της επικοινωνίας και των συνεργασιών μεταξύ των φορέων της εκπαίδευσης στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα.

Στο διάγραμμα 1.1 φαίνεται ενδεικτικά η ροή της επικοινωνίας και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των οργανωτικών διοικητικών δομών (Σχ. Σύμβουλοι, Γραφεία ΕΕ κ.α.), εποπτευομένων φορέων (Π.Ι., Κ.Ε.Ε. κ.α.) και σωμάτων (Συλλ. Διδασκόντων, Σχ. Επιτροπή κ.α.) που έχουν συγκεκριμένη νομική μορφή (Σχ. Επιτροπή) ή όχι (Συλλ. Διδασκόντων – σώμα). Οι επιτροπές που αναφέρονται στην τοπική αυτοδιοίκηση είναι επιτροπές παιδείας.

Η κατεύθυνση για την λειτουργία των σχολικών μονάδων δίνεται από το ΥΠΕΠΘ μέσω των ανώτατων και ανώτερων διοικητικών δομών που είναι οι περιφερειακές και νομαρχιακές διευθύνσεις. Το Υπουργείο και οι διοικητικές δομές που υπάγονται σ' αυτό επικουρούνται, για την εκτέλεση του έργου τους, από τους εποπτευμένους φορείς (Π.Ι., Κ.Ε.Ε., Ο.Σ.Κ.). Η υποστηρικτική λειτουργία

των εποπτευομένων φορέων είναι σημαντική αρκεί να αναφερθεί ένα παράδειγμα. Το Π.Ι. καλείται να γνωματεύσει για κάθε αλλαγή που προτίθεται να κάνει στο σύστημα εκπαίδευσης το Υπουργείο, όπως π.χ. αλλαγή του αναλυτικού προγράμματος. Στο Διάγραμμα 1.1 αποτυπώνεται ενδεικτικά η ροή επικοινωνίας μεταξύ δομών και φορέων (με την μπλε γραμματοσειρά αποτυπώνονται οι ανεξάρτητοι εποπτευόμενοι φορείς).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2. ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΡΟΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



Οι υπόλοιπες διοικητικές δομές του υπουργείου διαδραματίζουν διοικητικό, εκτελεστικό και βοηθητικό ρόλο στη διαδικασία της εκπαίδευσης, όπως π.χ. το ΚΔΑΥ

που είναι ο εντεταλμένος φορέας που πιστοποιεί μαθησιακές δυσκολίες εκπαιδευομένων. Οι επιτροπές παιδείας σε νομαρχιακό και δημοτικό επίπεδο εισηγούνται προτάσεις που αφορούν την διοικητική του περιφέρεια, όπως την λειτουργία μιας ειδικότητας που θεωρούν κοινωνικοοικονομικά αναγκαία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΤΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ

2.1 Ο ΟΡΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Σύνθετη λέξη του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγω» που σημαίνει οδηγώ. Η λέξη «στρατηγική» έχει αρχαίες ελληνικές καταβολές και, συγκεκριμένα, προέρχεται από τη λέξη στρατηγός (Παπαδάκης, 2002: 28). Όπως στο χώρο του στρατού έτσι και στο χώρο των επιχειρήσεων, οι εταιρείες επιδιώκουν να νικήσουν τους ανταγωνιστές τους. Στην προσπάθειά τους αυτή αναπτύσσουν στρατηγικές οι οποίες, αξιοποιώντας τους πόρους και τις ικανότητές τους, στοχεύουν στην αντιμετώπιση των προκλήσεων του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Ως «στρατηγική» λοιπόν, μπορεί να οριστεί, πολύ γενικά, ο διαρκής αγώνας που κάνει μια επιχείρηση ανάμεσα στους πόρους της και τις απειλές, τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που παρουσιάζει κάθε φορά το εξωτερικό της περιβάλλον (Bowman and David, 1987:36).

2.2 Η ΠΟΡΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Πριν ακόμη φτάσουμε στην έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, είναι χρήσιμο να γίνει μια συνοπτική ανασκόπηση του τι συνέβαινε στις επιχειρήσεις κατά το πρόσφατο σχετικά παρελθόν, πριν αρχίσουν να υιοθετούνται από αυτές οι βασικές αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Glueck and Lawrence, 1984: 4-5; Γεωργόπουλος, 2002: 58-63).

Παλαιότερα, το επίκεντρο της προσοχής των διευθυντικών στελεχών, στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων, αφορούσε σε αποφάσεις σχετικές με το παρόν. Σταδιακά ωστόσο, οι μεταβολές που άρχισαν να επιδρούν στο περιβάλλον των επιχειρήσεων οδήγησαν στη διαμόρφωση μιας διαφορετικής προσέγγισης για τον τρόπο διοίκησης και διαχείρισης των επιχειρήσεων. Τα στελέχη άρχισαν να

αντιλαμβάνονται τα οφέλη της προεξόφλησης του μέλλοντος και να προετοιμάζονται για αυτό. Ανάμεσα στις ενέργειες που ακολουθήθηκαν για την καλύτερη διαχείριση των αλλαγών ήταν η προετοιμασία διαφόρων προσωποποιημένων διαδικασιών, τρόπων δράσης, συστημάτων ελέγχου και προϋπολογισμών, ώστε να 'αποταμιεύεται' περισσότερος χρόνος για τις πιο κρίσιμες αποφάσεις.

Παρ' όλα αυτά, τόσο οι προϋπολογισμοί όσο και τα συστήματα ελέγχου, λόγω της έμφασής τους στις παρούσες συνθήκες και όχι στο μέλλον, απεδείχθησαν ανεπαρκή εργαλεία. Υπό αυτό το πρίσμα, άρχισε να αναδύεται ένας νέος τύπος σχεδιασμού, γνωστός ως Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός (Long-range Planning) ή Σχεδιασμός Πρώτης Γενιάς (First-generation Planning). Χρησιμοποιώντας οικονομικά και τεχνολογικά εργαλεία, όπως ανάλυση τάσεων και υποδείγματα παλινδρόμησης, τα στελέχη των κατώτερων ιεραρχικών βαθμίδων της επιχείρησης επιχειρούσαν να προβλέψουν το μέλλον με βάση το παρελθόν. Τα πορίσματα των εργασιών τους προωθούνταν στη συνέχεια στα ανώτερα διοικητικά στελέχη (top management), τα οποία και προέβαιναν στις τελικές αποφάσεις.

Φτάνοντας στη σημερινή προσέγγιση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, και με δεδομένο τον καταιγισμό των ανατροπών που λαμβάνουν χώρα στο σύγχρονο, ανταγωνιστικό περιβάλλον, διαπιστώνουμε πως ο ρόλος του 'top management' έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά. Το πεδίο δράσης των ανώτερων διοικητικών στελεχών δεν εξαντλείται πλέον στην τυπική λήψη αποφάσεων αλλά προχωρά στην ενεργό συμμετοχή του καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση. Στην προσπάθειά του αυτή έχει την αμέριστη συμπαράσταση και συμβολή όλων όσων ανήκουν στη επιχείρηση, καθώς η ουσιαστική τους εμπλοκή ως αναπόσπαστο κομμάτι της, σε οτιδήποτε αφορά την

εξέλιξή της, αποτελεί θεμελιακή αρχή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Η δραματική αύξηση της πολυπλοκότητας του σημερινού περιβάλλοντος και, κατά συνέπεια, η δυσκολία πρόβλεψης της μελλοντικής του εξέλιξης αναδεικνύουν τη σπουδαιότητα του αποκαλούμενου Σχεδιασμού Δεύτερης Γενιάς (Second-generation Planning), που είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Έτσι, η προετοιμασία εναλλακτικών σεναρίων για το μέλλον και η κατάρτιση αντίστοιχων στρατηγικών για κάθε ένα από αυτά επιδιώκουν να αμβλύνουν τις συνέπειες αναπάντεχων μεταβολών, καθιστώντας την επιχείρηση έτοιμη να προσαρμόζεται στις εκάστοτε προκλήσεις.

2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (STRATEGIC PLANNING) ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (STRATEGIC MANAGEMENT)

Η παραδοσιακή προσέγγιση της διαδικασίας του Στρατηγικού Σχεδιασμού (Strategic Planning) είναι ορθολογική και αυστηρά δομημένη. Η κριτική που της έχει ασκηθεί εντοπίζεται κυρίως στο ότι, το περιβάλλον και ο κόσμος όπου ζούμε κυριαρχούνται από τόσο μεγάλο βαθμό πολυπλοκότητας και αμφιβολίας, που ακόμη και μικρά γεγονότα μπορεί να έχουν μη αναστρέψιμες συνέπειες. Εξάλλου, το ίδιο το μέλλον είναι απρόβλεπτο από τη φύση του και το μόνο διαρκές στη σύγχρονη πραγματικότητα είναι η αλλαγή (Charles and Jones, 2001:25).

Υπό αυτές τις συνθήκες, όσο προσεκτικά και καλά μελετημένοι είναι οι στρατηγικοί σχεδιασμοί που καταρτίζουν οι επιχειρήσεις, δεν παύει να εξακολουθούν να είναι εκτεθειμένοι στις ραγδαίες και απροσδόκητες αλλαγές του περιβάλλοντος. Σε έναν απρόβλεπτο λοιπόν κόσμο αναδύεται έντονη για τις επιχειρήσεις η ανάγκη να ανταποκρίνονται άμεσα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες,

προσαρμόζοντας τις εκάστοτε ακολουθούμενες στρατηγικές τους στα ανακύπτοντα δεδομένα.

Ένα δεύτερο, εξίσου σημαντικό, σημείο κριτικής που έχει υποστεί ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι η υπερβολική έμφαση που αποδίδει στο ρόλο των ανώτερων διοικητικών στελεχών (“Ivory Tower”) (Charles and Jones, 2001: 26). Πρόκειται για κάτι που παραβλέπει την αδυναμία αυτών των στελεχών να διαθέτουν πλήρη επίγνωση και ολοκληρωμένη κατανόηση όλων των λειτουργικών περιοχών της επιχείρησης. Η αποκλειστική πραγματοποίηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν μπορεί παρά να ενέχει κινδύνους, όταν από τη διαδικασία παραγκωνίζονται στελέχη (operating managers) τα οποία, λόγω της θέσης τους, έχουν άμεση επαφή με την πραγματικότητα και τις αδυναμίες της επιχείρησης και, επομένως, μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στην εύστοχη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Τέλος, στο πλαίσιο του Στρατηγικού Σχεδιασμού παραλείπεται η επισήμανση της καταλυτικής επίδρασης που μπορεί να διαδραματίσουν τυχαία γεγονότα στο μέλλον της επιχείρησης. Τα γεγονότα αυτά, τα οποία αναφέρονται συχνά με τον όρο “serendipities” (Charles and Jones, ο.π.:19–21), σχετίζονται με συμπτωματικές ανακαλύψεις που προκύπτουν συνήθως από επιστημονικούς πειραματισμούς, στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να ανακαλύψουν κάτι. Οι απρόσμενες θετικές συνέπειες αυτών των, «κατά τύχη» θα μπορούσαμε να πούμε, γεγονότων μπορεί να είναι τόσο επικερδείς που να αντιστρέψουν την πορεία της επιχείρησης, επαναπροσδιορίζοντας τις μελλοντικές της προοπτικές. Επομένως, αν η αξιοποίησή τους παραμεληθεί είναι πολύ πιθανό μια δυνητική ευκαιρία να παραμείνει ανεκμετάλλευτη, περιχαράκωνοντας τις δυνατότητες της επιχείρησης για περαιτέρω ανάπτυξη.

2.3.1 Η «Στρατηγική Εναρμόνιση» (“Strategic Fit”) σε αντιπαράθεση με το «Στρατηγικό Επιθυμητό» (“Strategic Intent”)

Το μοντέλο του Στρατηγικού Σχεδιασμού που μόλις περιγράψαμε έχει χαρακτηριστεί ως “strategic fit model” επειδή ακριβώς, κύρια επιδίωξή του είναι η «εναρμόνιση» των υπαρχόντων πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης με τις παρούσες ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζει το εξωτερικό της περιβάλλον και όχι η δημιουργία νέων πόρων και ικανοτήτων για την άσκηση επιρροής στη διαμόρφωση μελλοντικών ευκαιριών. Καθώς λοιπόν ασχολείται περισσότερο με τα προβλήματα του σήμερα παρά με τις ευκαιρίες του αύριο, οι επιχειρήσεις που στηρίζονται στο “strategic fit model” είναι δύσκολο να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού η στατικότητα του μοντέλου αυτού δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της δυναμικής φύσης του σύγχρονου περιβάλλοντος (Charles and Jones, ο.π.: 28-29).

Στον αντίποδα του “strategic fit model” βρίσκεται το “strategic intent model”, βάση του οποίου αποτελούν οι φιλόδοξοι στόχοι που ξεπερνούν τις υπάρχουσες ικανότητες και τους πόρους της επιχείρησης, ενεργοποιώντας τους μηχανισμούς της για τη διεύρυνσή τους, τον εμπλουτισμό τους και, εν γένει, την επέκταση του εύρους της ίδιας της επιχείρησης. Εστιάζοντας λοιπόν στην ανάπτυξη του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και στην εδραίωση νέων ικανοτήτων, το “strategic intent model” αντιπαρέρχεται τους περιορισμούς του “strategic fit model” για να ενισχύσει την επιχείρηση στον αγώνα της για επιβίωση και ανάπτυξη, παρά τις αντιξοότητες των διαρκών μεταβολών που δημιουργεί το σημερινό, ανατρεπτικό περιβάλλον. Σε αυτούς ακριβώς τους «προκλητικούς στόχους» έγκειται το σημείο εκκίνησης της φιλοσοφίας και της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

2.3.2 Πραγματοποιήσιμη Στρατηγική (Realized Strategy): Επιθυμητές Στρατηγικές (Intended Strategies) και Αναδυόμενες Στρατηγικές (Emergent Strategies)

Με δεδομένη την κρίσιμη σημασία του τρόπου με τον οποίο προσπαθούν να διαχειριστούν οι επιχειρήσεις το μέγεθος των ανατροπών που δημιουργούν οι μεταβολές του σύγχρονου περιβάλλοντος, είναι σημαντικό να επισημάνουμε την έννοια της «αναδυόμενης στρατηγικής» (“emergent strategy”) που είναι άμεσα συνυφασμένη με τη φιλοσοφία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Η στρατηγική που πραγματοποιεί μια επιχείρηση (realized strategy) είναι το άθροισμα των στρατηγικών που έχουν ήδη προσχεδιαστεί (intended strategies) και εκείνων που δεν είναι προμελετημένες (emergent strategies) (Charles and Jones, ο.π.: 22-24).

Όπως μπορεί κανείς να αντιληφθεί, οι emergent strategies είναι οι απροσχεδίαστες αντιδράσεις των επιχειρήσεων, σε ανταπόκριση των απρόβλεπτων γεγονότων που προκαλούνται από το περιβάλλον τους. Ενώ η διαμόρφωση των intended strategies βασίζεται σε μια τυπική – από πάνω προς τα κάτω – διαδικασία σχεδιασμού, η διαμόρφωση των emergent strategies ακολουθεί αντίθετη κατεύθυνση, αναδεικνύοντας τη σημασία της συμβολής των κατώτερων στελεχών στην αντιμετώπιση έκτακτων συνθηκών και, εν γένει, στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής.

2.4 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΑΝΟΙΧΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Στο πλαίσιο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, κάθε επιχείρηση θεωρείται ένα «ανοιχτό σύστημα» (Bowman and Asch, 1987: 40) που βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με φορείς και οργανισμούς, οι οποίοι ανήκουν στο εξωτερικό της περιβάλλον. Η αλληλεπίδραση αυτή αφορά σε πράξεις συναλλαγών με προμηθευτές, πελάτες, ομάδες πίεσης, ανταγωνιστικές επιχειρήσεις κ.ά.,

με σκοπό η επιχείρηση να αποκτήσει τις απαραίτητες εισροές, τις οποίες στη συνέχεια θα μετατρέψει σε εκροές, σε τελικά δηλαδή προϊόντα, που η απορρόφησή τους (και πάλι από το εξωτερικό της περιβάλλον) θα κρίνει την επιβίωση της όσο και την επιτυχημένη της πορεία.

Επιδιώκοντας να αντεπεξέλθει στις προκλήσεις και τα καινούρια, κάθε φορά, δεδομένα που δημιουργεί το εξωτερικό της περιβάλλον, η επιχείρηση καλείται να επινοήσει γόνιμους και ευρηματικούς τρόπους με τους οποίους θα κατορθώσει να ξεπεράσει τα εμπόδια. Οι τρόποι αυτοί, ουσιαστικά, είναι οι εσωτερικές της διεργασίες και η συνδυαστική διαχείριση των πόρων της, που της επιτρέπουν να εναρμονίζεται με το περιβάλλον της, αξιοποιώντας δημιουργικά τις ευκαιρίες που παρουσιάζει αυτό και αποφεύγοντας διακριτικά τις απειλές που διαφαίνονται σε αυτό.

Σύμφωνα με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ λοιπόν, οι επιχειρήσεις οφείλουν να ελέγχουν διαρκώς τα γεγονότα που συμβαίνουν στο περιβάλλον τους και να ενημερώνονται για τις τάσεις που διαγράφονται σε αυτό, ώστε να είναι σε θέση να προβαίνουν στις απαραίτητες αλλαγές, έγκαιρα και άμεσα (David, 1997: 6-7). Εξάλλου, η επιβίωσή τους εξαρτάται από την ικανότητά τους να προλαμβάνουν τις αλλαγές και να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες πριν ακόμη αυτές παγιωθούν.

2.5 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Σύμφωνα με τον David R. David (1997), «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι η τέχνη και η επιστήμη της διαμόρφωσης, εφαρμογής και αξιολόγησης δια-λειτουργικών αποφάσεων, που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να επιτύχει τους αντικειμενικούς της σκοπούς*» (David, 1997: 4). Συνεπώς, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ προϋποθέτει τον αρμονικό συνδυασμό των πέντε κύριων λειτουργιών που πραγματοποιούνται σε μια επιχείρηση, δηλαδή του

Μάνατζμεντ, του Μάρκετινγκ, των Χρηματοοικονομικών, της Παραγωγής και της Έρευνας και Ανάπτυξης (David,ο.π.: 4-5).

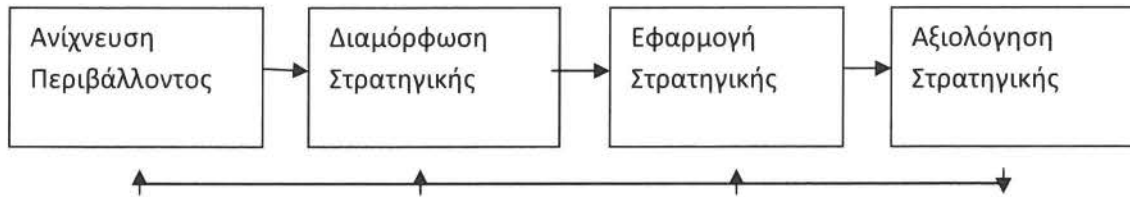
Μια ακόμη προσέγγιση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι αυτή των Wheelen και Hunger (2004), σύμφωνα με την οποία:

«Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν τη μακροχρόνια επίδοση μιας επιχείρησης. Στο πλαίσιό του εντάσσονται η ανίχνευση του περιβάλλοντός της (τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού), η διαμόρφωση στρατηγικής, δηλαδή ο μακροχρόνιος σχεδιασμός, η εφαρμογή της τεθείσας στρατηγικής και, τέλος, η αξιολόγηση και ο έλεγχος».

Κοινός παρονομαστής των περισσότερων προσεγγίσεων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι ο πρωταγωνιστικός ρόλος που διαδραματίζει, πλέον, το εξωτερικό περιβάλλον στην πορεία της επιχείρησης. Οι ραγδαίες και αλληπάλληλες μεταβολές που επιφέρουν η παγκοσμιοποίηση και οι ταχύτατες τεχνολογικές ανακαλύψεις δεν μπορούν να αφήσουν ανέπαφο τον επιχειρηματικό κόσμο. Κατά συνέπεια, η αποκλειστική διοχέτευση της προσοχής στις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης καθίσταται ανεπαρκής, ανατρέποντας έτσι την πρωτοκαθεδρία των αρχών της «Business Policy» (Wheelen and Hunger,ο.π.: 2).

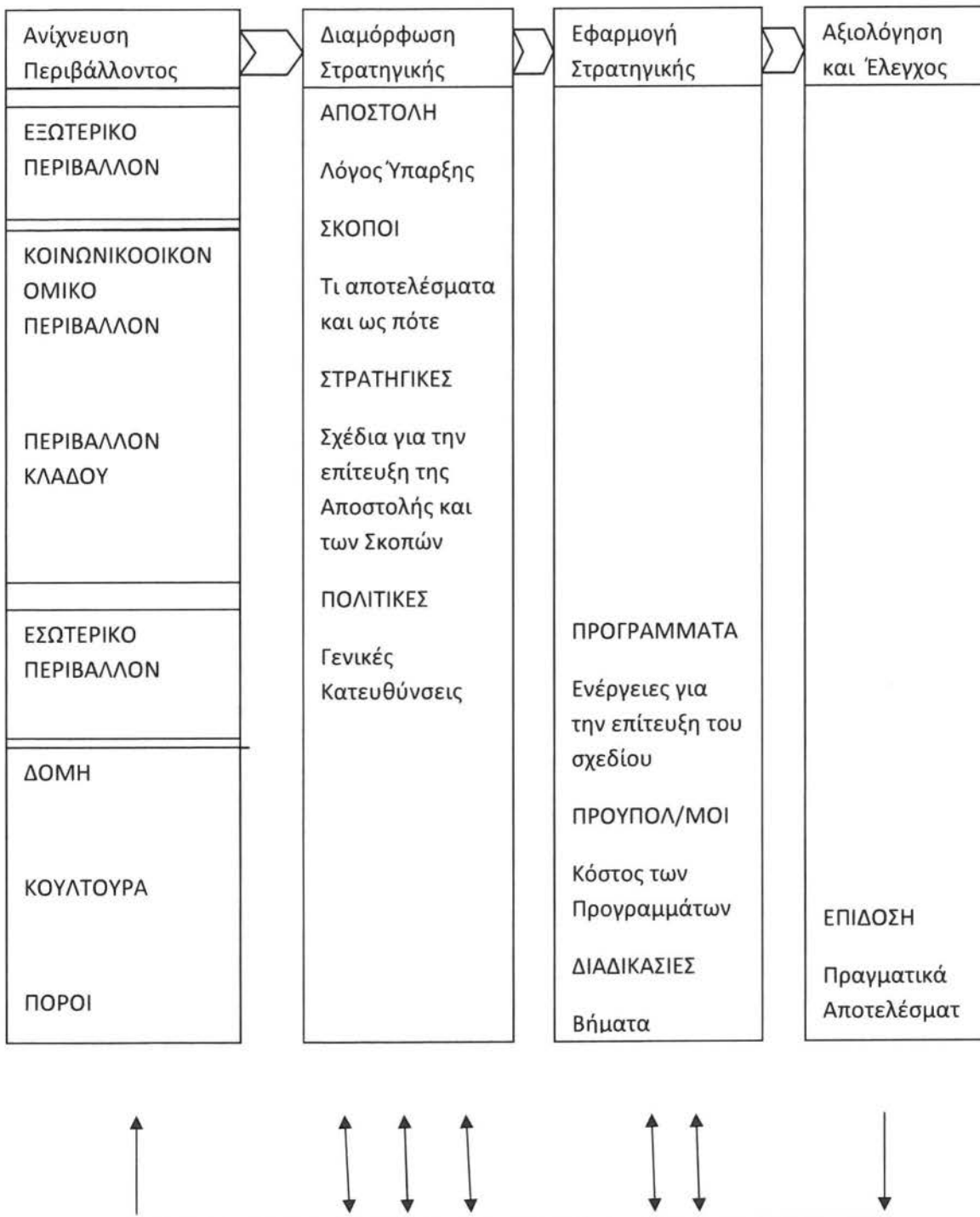
Η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ συνίσταται σε τέσσερα βασικά στάδια, με επιστέγασμα και σημείο αναφοράς, όπως προκύπτει και από την προηγούμενη συζήτηση, την Ανίχνευση του Περιβάλλοντος της εταιρείας, που αποτελεί και το πρώτο στάδιο πριν ακολουθήσουν όλα τα υπόλοιπα. Στο διάγραμμα 2.1 απεικονίζεται συνοπτικά η σχέση και η αλληλεπίδραση των τεσσάρων αυτών σταδίων, ενώ το διάγραμμα 2.2 που έπεται, δείχνει πιο αναλυτικά τι ακριβώς περιλαμβάνει κάθε ένα από τα στάδια αυτά.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1.: ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΟΥ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ



Πηγή: Προσαρμοσμένο από Wheelen and Hunger, 2004

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ
MANATZMENT



Πηγή: Προσαρμοσμένο από Wheelen and Hunger, 2004

2.5.1 Ανίχνευση του Περιβάλλοντος

Το μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, όπως αυτό απεικονίζεται αναλυτικά στο διάγραμμα 2.1, ξεκινά με την ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, αρχικά του εξωτερικού και κατόπιν του εσωτερικού. Πρόκειται, ουσιαστικά, για τον προσδιορισμό του σημείου στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση στην παρούσα φάση και αποτελεί το πρώτο βήμα της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Το πρώτο αυτό, λοιπόν, βήμα καθορίζεται από δύο συνιστώσες: α) η πρώτη αφορά τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης β) η δεύτερη αντανακλά την υπάρχουσα δομή της επιχείρησης, την αποστολή της, τους στόχους της και τις στρατηγικές που ακολουθεί τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο, την κουλτούρα της και τους πόρους της. Συνεπώς, όλα ξεκινούν από το πού βρίσκεται αυτή τη στιγμή η επιχείρηση – κάτι που θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό και την απάντηση για το προς τα πού αυτή κατευθύνεται (David, ο.π.:12).

Για την απλοποίηση της διαδικασίας αυτής χρησιμοποιείται η μέθοδος της SWOT analysis, η οποία επιδιώκει να εντοπίσει τις Ευκαιρίες και τις Απειλές (Opportunities and Threats) που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση και τον έλεγχο των ανώτερων διοικητικών στελεχών της από τη μια, και τα Δυνατά και Αδύνατα σημεία της (Strengths and Weaknesses) από την άλλη. Όπως μπορεί κανείς να διαπιστώσει, ο όρος SWOT δεν είναι παρά το ακρωνύμιο των λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities και Threats, για τα οποία θα γίνει λόγος σε επόμενα κεφάλαια.

2.5.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation)

Η Διαμόρφωση Στρατηγικής αφορά στη διαδικασία ανάπτυξης μακροχρόνιων σχεδίων (Wheelen and Hunger, 2004:10), με στόχο την αποτελεσματική αξιοποίηση των ευκαιριών που διαφαίνονται στο εξωτερικό περιβάλλον

μιας επιχείρησης και την ευρηματική αποφυγή των απειλών που παρουσιάζονται σε αυτό. Οι πόροι που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση, τόσο οι υλικοί όσο και οι αυλοί, και ο τρόπος με τον οποίο αυτοί συνδυάζονται θα κρίνουν τελικά την έκβαση της διαχείρισης των εξωτερικών προκλήσεων που καλείται κάθε επιχείρηση να αντιμετωπίσει.

Υπό μια άλλη οπτική, Διαμόρφωση Στρατηγικής θα μπορούσε να θεωρηθεί ως η διαδικασία λήψης αποφάσεων που ασχολείται με: τη διαμόρφωση των στόχων της επιχείρησης, τη διαχείριση των πόρων της και την υπερπήδηση των εμποδίων που προκαλούνται από το εξωτερικό της περιβάλλον και που δυσχεραίνουν τη δραστηριοποίησή της (Bowman and Asch, ο.π.:38).

Πιο συγκεκριμένα, όπως προκύπτει και από το διάγραμμα 2.2, στο στάδιο της Διαμόρφωσης Στρατηγικής η επιχείρηση αναπτύσσει την Αποστολή (Mission) της αφού έχει ήδη προσδιορίσει προηγουμένως τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό της περιβάλλον, καθώς και τα δυνατά και αδύνατα σημεία της που δημιουργούνται από τον τρόπο με τον οποίο διεξάγονται οι εσωτερικές της λειτουργίες. Ακολουθεί ο καθορισμός των Μακροχρόνιων Στόχων (Goals) με την εξειδίκευσή τους σε Αντικειμενικούς Σκοπούς (Objectives), ενώ η διαδικασία συνεχίζεται με τη δημιουργία εναλλακτικών Στρατηγικών (Strategies) και την επιλογή συγκεκριμένων Πολιτικών (Policies) για την επιδίωξή τους. Μεταξύ των θεμάτων που άπτονται της Διαμόρφωσης Στρατηγικής συγκαταλέγονται αποφάσεις που έχουν να κάνουν με το αν η επιχείρηση θα εισέλθει σε νέες δραστηριότητες, επεκτείνοντας τις ήδη υπάρχουσες ή επιλέγοντας να εισέλθει σε νέες εξ' ολοκλήρου περιοχές και αντικείμενα δραστηριότητας, με το πώς είναι καλύτερο να καταναίμει τους πόρους της, με το αν και ποιες από τις δραστηριότητες που επιτελεί στην παρούσα φάση είναι δόκιμο να εγκαταλείψει, με το αν θα πρέπει να προσεγγίσει διεθνείς αγορές, με το αν είναι

ευνοϊκές οι συνθήκες για να προβεί σε κάποια συγχώνευση ή να εισχωρήσει σε μια στρατηγική συμμαχία κ.ά.

Με δεδομένο λοιπόν ότι οι πόροι που έχει στη διάθεσή της κάθε επιχείρηση είναι περιορισμένοι, τα στελέχη στρατηγικής οφείλουν να αποφασίσουν ποιες από τις εναλλακτικές στρατηγικές που υπάρχουν θα μπορέσουν να ωφελήσουν την επιχείρηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (David,1997: 5). Οι συνέπειες των στρατηγικών επιλογών που θα γίνουν στο στάδιο αυτό, εκτός του ότι επηρεάζουν όλα τα λειτουργικά επίπεδα του επιχειρηματικού οργανισμού, χαρακτηρίζονται ταυτόχρονα και από μεγάλη σχετικά διάρκεια, κρίνοντας τη μελλοντική του πορεία.

2.5.3 Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation)

Εφόσον ορισθούν οι ακολουθούμενες Στρατηγικές μαζί με τις αντίστοιχες Πολιτικές για την επίτευξή τους, το επόμενο στάδιο αφορά στην ενεργοποίησή τους μέσω της δρομολόγησης συγκεκριμένων ενεργειών και δράσεων, όπως αυτές εξειδικεύονται με την ανάπτυξη Προγραμμάτων (Programs), Προϋπολογισμών (Budgets) και Διαδικασιών (Procedures) (Wheelen and Hunger,ο.π.:15). Η σπουδαιότητα αυτού του σταδίου είναι ιδιαίτερα κρίσιμη, αφού για την επιτυχία μιας επιχείρησης δεν αρκεί μόνο η σωστή διαμόρφωση της Στρατηγικής της αλλά και η διασφάλιση της κατάλληλης εφαρμογής της. Η Υλοποίηση της Στρατηγικής προϋποθέτει την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού όπως και τη διαχείριση των πόρων της επιχείρησης, με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθεί η πραγματοποίηση των Στρατηγικών που διαμορφώθηκαν κατά τη διάρκεια του προηγούμενου σταδίου.

Ενέργειες όπως δημιουργία αποτελεσματικής οργανωσιακής δομής, αναπροσαρμογή της επιχειρησιακής κουλτούρας, επαναδιευθέτηση των δράσεων προβολής και μάρκετινγκ, καθώς και προσπάθειες αξιοποίησης των νέων

τεχνολογιών εντάσσονται στο πλαίσιο των Προγραμμάτων, με τα οποία η επιχείρηση επιδιώκει να εξειδικεύσει το σχέδιο δράσης για την πραγματοποίηση των Στρατηγικών της. Κάθε Πρόγραμμα αποτυπώνεται στη συνέχεια σε χρηματικούς όρους για να προκύψει ο Προϋπολογισμός, που αντιπροσωπεύει τη λεπτομερή καταγραφή του κόστους που συνεπάγεται η υιοθέτηση κάθε Προγράμματος. Συνεπώς, *«ο Προϋπολογισμός δε λειτουργεί απλά ως ένα λεπτομερές σχέδιο δράσεων της ακολουθούμενης στρατηγικής αλλά, επιπρόσθετα, απεικονίζει τις προσδοκώμενες συνέπειες στη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης»* (Wheelen and Hunger, ο.π.: 15). Τέλος, το στάδιο της Υλοποίησης της Στρατηγικής ολοκληρώνεται με τις Διαδικασίες, στις οποίες αντικατοπτρίζονται *«τα απαιτούμενα διαδοχικά βήματα ή οι τεχνικές που περιγράφουν με απόλυτη λεπτομέρεια πώς μια συγκεκριμένη ενέργεια ή εργασία θα πρέπει να γίνεται»* (Wheelen and Hunger, ο.π.: 15).

Το τρίτο αυτό στάδιο χαρακτηρίζεται συχνά ως το *«στάδιο δράσης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ»* (David, ο.π.: 5), καθώς προϋποθέτει την κινητοποίηση όχι μόνο των διευθυντικών στελεχών αλλά του συνόλου των εργαζομένων, ώστε οι διαμορφωθείσες στρατηγικές να εισέλθουν στη φάση της υλοποίησης. Από αρκετούς μάλιστα θεωρείται το πιο δύσκολο στάδιο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, αφού η επιτυχημένη εφαρμογή των Στρατηγικών είναι απολύτως εξαρτημένη από την *«ικανότητα των διευθυντικών στελεχών να παρακινούν τους υπαλλήλους, [...] γεγονός που προσιδιάζει περισσότερο στην τέχνη παρά στην επιστήμη»* (David, ο.π.: 5). Επικοινωνιακές και διαπροσωπικές ικανότητες διαδραματίζουν, λοιπόν, ιδιαίτερα κρίσιμο ρόλο σε αυτό το στάδιο γιατί απώτερος στόχος είναι η διέγερση του ενθουσιασμού των εργαζομένων και η διασφάλιση της αφοσίωσής τους στους στόχους και στους σκοπούς της επιχείρησης.

2.5.4 Αξιολόγηση and Έλεγχος (Strategy Evaluation and Control)

Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ αφορά στον Έλεγχο και στην Αξιολόγηση. Πρόκειται για ένα στάδιο που σε καμιά περίπτωση δεν θα μπορούσε να απουσιάζει από τη διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, αφού δεν μπορεί να υπάρξει ολοκληρωμένος και άρτιος σχεδιασμός χωρίς έλεγχο και αξιολόγηση. Όπως έχει ήδη καταστεί σαφές, βασικό συστατικό κάθε σχεδιασμού είναι οι στόχοι και οι αντικειμενικοί σκοποί, τα οποία δηλώνουν πού επιθυμεί να φτάσει η επιχείρηση. Για την επίτευξή τους διαμορφώνονται στρατηγικές ενώ δημιουργούνται συγκεκριμένα πλάνα τα οποία προσδιορίζουν τις μεθόδους, τα μέσα και την πορεία που οφείλει να ακολουθήσει η επιχείρηση. Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητη η αξιολόγηση των ενεργειών και της πορείας που πραγματοποιούνται σε κάθε στάδιο, ώστε να επιβεβαιώνεται ότι ακολουθείται η σωστή διαδρομή ή να επισημαίνεται ο κίνδυνος για πιθανές αποκλίσεις που μπορεί να απομακρύνουν την επιχείρηση από τους επιθυμητούς της στόχους.

Ουσιαστικά, στο στάδιο αυτό επιδιώκεται η σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων και επιδόσεων της επιχείρησης με τις αντίστοιχες επιθυμητές, ώστε σε περιπτώσεις παρεκκλίσεων να πραγματοποιούνται διορθωτικές παρεμβάσεις και να λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα για την άμβλυνσή τους. Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, *«παρ' όλο που η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι τα τελευταία στοιχεία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, μπορούν να επισημάνουν αδυναμίες της επιχείρησης σε σχέδια που έχουν εφαρμοστεί σε προηγούμενα στάδια, εγείροντας έτσι την επανεκκίνηση της όλης διαδικασίας»* (Wheelen and Hunger, ο.π.:16).

Εδώ ακριβώς εντάσσεται και ο ρόλος της Ανατροφοδότησης που επισημαίνει τη σπουδαιότητα της

διαρκούς επαγρύπνησης και, στην ανάγκη, της αναπροσαρμογής σε προβληματικές περιπτώσεις. «Καθώς εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες μεταβάλλονται διαρκώς, όλες οι στρατηγικές υπόκεινται σε μελλοντικές τροποποιήσεις» (David, ο.π.: 5). Κατά συνέπεια, «η σημερινή επιτυχία δεν αποτελεί τεκμήριο επιτυχίας και στο μέλλον» (David, ο.π.: 5).

2.6 ΤΑ ΤΡΙΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Όπως προκύπτει από την προηγούμενη συζήτηση, οι στρατηγικές χαράσσουν κατευθύνσεις που συμβάλλουν στην επίτευξη της Αποστολής, των Στόχων και των Αντικειμενικών Σκοπών της επιχείρησης. Η διαμόρφωση των στρατηγικών αυτών εκτυλίσσεται εξίσου και στα τρία ιεραρχικά επίπεδα της εταιρείας – κάτι που αναδεικνύει την ενεργό συμμετοχή όλων των μελών της επιχείρησης στη χάραξη της πορείας της και, συνεπώς, στην επισφράγιση της επιτυχίας της. Αυτή η κατανομή των στρατηγικών στα τρία ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης αναδεικνύει τρεις αντίστοιχους τύπους στρατηγικής:

A. Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική αφορά στον προσανατολισμό του συνόλου της επιχείρησης. Πραγματοποιείται σε επίπεδο «μητρικής εταιρείας» και στόχο έχει τη χάραξη γενικών κατευθύνσεων για τις επιχειρηματικές της μονάδες (Strategic Business Units – SBUs) που αποτελούν το επόμενο επίπεδο. Μια επιχείρηση έχει στη διάθεσή της τρεις στρατηγικές επιλογές: την ανάπτυξη, τη σταθερότητα και τη συρρίκνωση.

B. Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)

Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής είναι η Επιχειρηματική Στρατηγική που ακολουθείται από τις επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης (Strategic Business Units – SBUs) και αποσκοπεί στην αντιμετώπιση των

ανταγωνιστών στον κλάδο όπου κάθε μια από αυτές δραστηριοποιείται.

Γ. Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy)

Το τρίτο και τελευταίο επίπεδο στρατηγικής έχει να κάνει με το συντονισμό και τη χάραξη κατευθύνσεων για τις επιμέρους λειτουργίες της επιχειρηματικής μονάδας της επιχείρησης όπως είναι το μάρκετινγκ, η παραγωγή, οι ανθρώπινοι πόροι κ.ά. Έτσι προκύπτουν οι Λειτουργικές Στρατηγικές, οι οποίες προσπαθούν να συμβάλουν στην επίτευξη των άλλων δύο επιπέδων Στρατηγικής.

Τα τρία αυτά επίπεδα στρατηγικής θα πρέπει να βρίσκονται σε πλήρη εναρμόνιση μεταξύ τους, καθώς το ένα τροφοδοτεί το άλλο, παρέχοντάς του κατευθύνσεις και οδηγίες για τη διασφάλιση της ανεμπόδιστης πορείας του συνόλου της επιχείρησης.

2.7 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η παρουσίαση του μοντέλου της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και η χρήση συγκεκριμένων όρων καθιστούν απολύτως αναγκαία την παράθεση και περαιτέρω διευκρίνιση της βασικής ορολογίας του, προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι αρχές που διέπουν τη φιλοσοφία του.

2.7.1 Στελέχη Στρατηγικής (Strategists)

Τα στελέχη στρατηγικής, φέροντας διάφορους τίτλους όπως, president, chief executive officer, executive director κ.ά., είναι *«εκείνα τα άτομα που έχουν τη μεγαλύτερη ευθύνη για την επιτυχία ή την αποτυχία μιας επιχείρησης»* (David, ο.π.: 8). Εκείνο που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον με τα άτομα αυτά είναι ότι εμφανίζουν σημαντικές διαφορές από επιχείρηση σε επιχείρηση – κάτι που έχει αντίκτυπο τόσο στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η διαδικασία του Στρατηγικού

Μάνατζμεντ όσο, συνεπώς, και στις επιδόσεις των επιχειρήσεων.

Τα στελέχη στρατηγικής διαφέρουν ως προς τις αξίες στις οποίες πιστεύουν, την τάση και την προθυμία τους να ρισκάρουν, το ενδιαφέρον τους για θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, την επιθυμία τους για την επιδίωξη βραχυχρόνιων ή μακροχρόνιων στόχων, το στυλ διοίκησης που προτιμούν κ.ά. Αυτό δικαιολογεί αυτόματα και τις διαφοροποιήσεις που παρατηρούνται μεταξύ των επιχειρήσεων στα κέρδη τους αλλά και στην πορεία τους γενικότερα. Συνεπώς, η πορεία της επιχείρησης επηρεάζεται σημαντικά από την προσωπικότητα και το σύστημα αρχών που χαρακτηρίζουν τα στελέχη της.

2.7.2 Αποστολή (Mission Statement)

Η Αποστολή μιας επιχείρησης αντικατοπτρίζει το λόγο της ύπαρξής της (Wheelen and Hunger, 2004: 10). Θέτει το βασικό ερώτημα που απασχολεί όλα τα στελέχη στρατηγικής: *«Ποιο είναι το αντικείμενο της δραστηριότητάς μας;»* (David, 1997:9). Περιγράφοντας τις αξίες και τις προτεραιότητες μιας επιχείρησης, η Αποστολή προσδιορίζει το μελλοντικό της προσανατολισμό.

Προϋπόθεση για τη μακροχρόνια επιβίωση των επιχειρήσεων είναι η νομιμοποίηση της δραστηριοποίησής τους – κάτι που καθιστά απαραίτητη την ένταξη, στο πλαίσιο της λειτουργίας τους, δραστηριοτήτων που έχουν θετική ανταπόκριση από το κοινωνικό σύνολο. Εδώ ακριβώς ενεργοποιείται και ο ρόλος της Αποστολής η οποία, συνδυάζοντας την επιδίωξη κοινωνικών λειτουργιών με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και σκοπών, *«μπορεί να αξιοποιηθεί για να νομιμοποιήσει την ύπαρξη της επιχείρησης»* (Glueck and Jauch, 1984: 51).

Η διατύπωση της Αποστολής της επιχείρησης μπορεί να είναι γενική σε τέτοιο βαθμό που να προκαλεί σύγχυση ή αντιθέτως, να περιέχει τόσες πολλές πληροφορίες,

δημιουργώντας και πάλι προβλήματα. Όμως, ο καθοριστικός ρόλος που διαδραματίζει για τον προσδιορισμό της ταυτότητας της επιχείρησης καθιστά την εξειδίκευση και το εύρος της Πρότασης Αποστολής ιδιαίτερα σημαντικά ζητήματα, που θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τα στελέχη στρατηγικής.

Όταν η Αποστολή της επιχείρησης είναι προσεκτικά διατυπωμένη μπορεί να δώσει σημαντικές πληροφορίες, τόσο στους εσωτερικούς όσο και στους εξωτερικούς της χρήστες, για το τί ακριβώς κάνει αυτή και ποια είναι η ταυτότητά της. Γενικά, η Πρόταση Αποστολής της επιχείρησης θα πρέπει να είναι σαφής και ξεκάθαρη γιατί τότε μόνο θα μπορέσει να επιτρέψει την επιδίωξη συγκεκριμένων ενεργειών και δράσεων. Σύμφωνα με τον David R. David, τα εννέα απαραίτητα συστατικά μιας πλήρους και ολοκληρωμένης Πρότασης Αποστολής περιλαμβάνουν:

1. Τον ακριβή προσδιορισμό των πελατών στους οποίους απευθύνεται η επιχείρηση
2. Τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει αυτή
3. Το γεωγραφικό προσανατολισμό της αγοράς όπου δραστηριοποιείται
4. Το είδος της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας
5. Τους στόχους και τις προσδοκίες σχετικά με την κερδοφορία και την περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας
6. Τη φιλοσοφία της
7. Τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται η ίδια τον εαυτό της
8. Το ενδιαφέρον για τη δημόσια εικόνα της
9. Το ενδιαφέρον της για τους υπαλλήλους (David, ο.π.: 89).

2.7.3 Στόχοι – Σκοποί (Goals – Objectives)

Σκοποί είναι οι συγκεκριμένοι στόχοι που επιθυμεί να επιτύχει μια επιχείρηση με την ύπαρξη και τη λειτουργία της. Εκφράζουν τί ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί και έως πότε, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα ποσοτικά κριτήρια (Wheelen and Hunger, ο.π.:15). Η επίτευξή τους δε, θα πρέπει να ικανοποιεί σε κάθε περίπτωση την Πρόταση Αποστολής.

Κάθε επιχείρηση επιδιώκει περισσότερους από έναν σκοπούς, κάποιοι από τους οποίους είναι μακροπρόθεσμοι ενώ κάποιοι άλλοι βραχυπρόθεσμοι. Λόγω του περιορισμένου χρόνου όπως και των περιορισμένων πόρων που έχουν οι επιχειρήσεις στη διάθεσή τους, τα στελέχη στρατηγικής οφείλουν να ιεραρχούν τους σκοπούς που θέτουν κάθε φορά. Όπως η Αποστολή έτσι και οι Σκοποί της επιχείρησης θα πρέπει να επιτρέπουν τη νομιμοποίησή της από το κοινωνικό σύνολο.

Πολλές φορές οι όροι «Στόχοι» και «Σκοποί» χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, υπονοώντας ταύτιση της σημασίας τους. Κάποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους όρους για να αναφερθούν στους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους που θέτουν αντίστοιχα (Haner F. T. 1976 :61) . Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί ότι, σε αντίθεση με τους «Σκοπούς», οι «Στόχοι» είναι πιο ευρείες επιδιώξεις, χωρίς ποσοτική και χρονική εξειδίκευση. Έτσι, ενώ η «αύξηση της κερδοφορίας» αποτελεί Στόχο, «η αύξηση των κερδών κατά 10% τον επόμενο χρόνο» είναι Σκοπός γιατί περιλαμβάνει ποσοτικές και χρονικές δεσμεύσεις.

Η σπουδαιότητα των Στόχων και των Σκοπών που θέτει μια επιχείρηση έγκειται στους ακόλουθους τέσσερις λόγους:

1. Συμβάλλουν στον προσδιορισμό της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον της. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να διασφαλίζουν τη νομιμοποίησή τους από την κοινωνία, και

οι Στόχοι – Σκοποί εξειδικεύουν τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται αυτή.

2. Κατευθύνοντας τις ενέργειες και την προσοχή των εργαζομένων σε συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα, επιτυγχάνουν την άμβλυση των συγκρούσεων, επειδή ακριβώς οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πού θέλει να πάει η επιχείρηση.

3. Προσφέρουν μέτρα σύγκρισης για την αξιολόγηση των επιδόσεων της επιχείρησης.

4. Σε σχέση με την Αποστολή της επιχείρησης, οι Στόχοι – Σκοποί της είναι πιο συγκεκριμένοι (Glueck and Jauch, ο.π.: 56).

2.7.4 Παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωση της Αποστολής (Mission Statement) και των Στόχων – Σκοπών (Goals – Objectives)

Τόσο η Αποστολή όσο και οι Στόχοι – Σκοποί αποτελούν στοιχεία που καθιστούν μια επιχείρηση αναγνωρίσιμη και απολύτως διακριτή από τις υπόλοιπες. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να αποτελούν σημείο αναφοράς και να λαμβάνονται υπόψη σε κάθε στάδιο της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Οι παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωσή τους περιλαμβάνουν:

1. Απαιτήσεις και προσδοκίες των εξωτερικών χρηστών της επιχείρησης (stakeholders) με τους οποίους έρχεται σε επαφή.

2. Τους πόρους που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση και τα δυνατά της σημεία που προκύπτουν από τον τρόπο με τον οποίο τους διαχειρίζεται.

3. Το σύστημα αξιών που χαρακτηρίζει τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και τη στάση τους ως προς το τί είναι καλό και τί κακό – πράγματα που συνδέονται άμεσα με τη

μόρφωση και την προηγούμενη εμπειρία τους. Έτσι, υπάρχουν στελέχη που τείνουν να εφαρμόζουν πιο επιθετικές στρατηγικές και άλλα που εμφανίζονται πιο παθητικά στις επιλογές τους. Ο πίνακας 2.1 παρουσιάζει ενδεικτικά ζεύγη αξιών που επηρεάζουν τις στρατηγικές αποφάσεις σε μια επιχείρηση.

4. Την Αποστολή και τους επιδιωκόμενους Στόχους – Σκοπούς της επιχείρησης κατά το παρελθόν, καθώς στην πορεία της επιχείρησης είναι μια συνεχής εξέλιξη διαδοχικών αλλαγών.

5. Την προσπάθεια άμβλυνσης των συγκρούσεων συμφερόντων ανάμεσα στους μετόχους, στους εργαζόμενους, στους πελάτες κ.ά., οι οποίες προβάλλουν την ανάγκη για άμεση συμφιλίωση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 ΖΕΥΓΗ ΑΞΙΩΝ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

1. Επιθετικές	Παθητικές
2. Καινοτομικές	Μη καινοτομικές
3. Προσανατολισμένες στην ανάληψη ρίσκου	Αποφυγή ανάληψης ρίσκου
4. Ποιότητα	Ποσότητα
5. Απολυταρχικές	Συμμετοχικές
6. Εχθρικές	Φιλικές
7. Ατομική λήψη αποφάσεων	Συλλογική λήψη αποφάσεων

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Glueck and Jauch, 1984.

Κατά περιόδους, μπορεί να παραστεί η ανάγκη Αποστολή και Στόχοι – Σκοποί να αλλάξουν. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι βλέψεις και οι φιλοδοξίες των ανώτερων διοικητικών στελεχών, όπως και το σύστημα αξιών που τους χαρακτηρίζει έχουν σημαντική επιρροή. Πολλές φορές, η αλλαγή αυτή μπορεί να οφείλεται στην ανάληψη θέσεων ισχύος από νέα πρόσωπα που δεν προέρχονται μέσα από την επιχείρηση ή, ακόμη, σε μια διαφαινόμενη κρίση, για την αντιμετώπιση της οποίας απαιτούνται ραγδαίες ανακατατάξεις. Άλλες φορές πάλι, οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις διαφόρων ομάδων που σχετίζονται με την επιχείρηση μπορεί να οδηγήσουν σε αναγκαίες διευθετήσεις, επιφέροντας μοιραίες αλλαγές. Τέλος, η αλλαγή σε Αποστολή και Στόχους – Σκοπούς μπορεί να είναι απλά το αναμενόμενο αποτέλεσμα της φυσικής εξέλιξης της επιχείρησης, κατά την οποία η μετάβαση στο επόμενο στάδιο μπορεί να συνεπάγεται ορισμένες απαραίτητες μεταβολές (Glueck and Jauch, ο.π.: 58–61).

2.7.5 Εξωτερικές Ευκαιρίες and Απειλές (External Opportunities and Threats)

Οι ευκαιρίες και οι απειλές αναφέρονται στο ευρύτερο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και λειτουργεί μια επιχείρηση. Στο περιβάλλον αυτό ανήκει και το πιο περιορισμένο αλλά, εξίσου, καθοριστικό για την πορεία της επιχείρησης περιβάλλον του κλάδου, όπου εντάσσεται το πεδίο δραστηριοτήτων της. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον λοιπόν, διάφορα γεγονότα και καταστάσεις μπορούν να αποβούν ιδιαίτερα ωφέλιμα ή επιβλαβή για το μέλλον της επιχείρησης. Επειδή βρίσκονται πέρα από τον έλεγχο αυτής γι' αυτό χρησιμοποιείται ο όρος «εξωτερικές» (David, ο.π.: 9).

Η επανάσταση στο χώρο των ηλεκτρονικών υπολογιστών, οι δημογραφικές μεταβολές, η άρση των εθνικών συνόρων

και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός από τις ξένες επιχειρήσεις που καλλιεργεί η παγκοσμιοποίηση, αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα ευκαιριών ή απειλών για τις επιχειρήσεις. Φυσικά, κάτι που μπορεί να είναι ευκαιρία για μια επιχείρηση, για μια άλλη μπορεί να αποτελεί απειλή. Συνεπώς, αυτό που πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις είναι να *«διαμορφώνουν τέτοιου είδους στρατηγικές ώστε να επωφελούνται από τις εξωτερικές ευκαιρίες και να αποφεύγουν ή να αμβλύνουν τον αντίκτυπο των εξωτερικών απειλών»* (David,ο.π.: 9).

2.7.6 Δυνατά και Αδύνατα Σημεία (Strengths and Weaknesses)

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και, συνεπώς, έχουν να κάνουν με δραστηριότητες που άπτονται του απόλυτου ελέγχου αυτής. Χώροι όπως το μάρκετινγκ, η έρευνα και η ανάπτυξη, τα οικονομικά, η παραγωγή κ.ά. συνιστούν πεδία όπου, κατάλληλοι χειρισμοί μπορούν να αναδείξουν σημαντικές ικανότητες ή, αντιθέτως, λάθη και άστοχες ενέργειες να δημιουργήσουν σοβαρά προβλήματα.

2.7.7 Στρατηγικές (Strategies)

Στρατηγικές καλούνται τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση επιδιώκει την επίτευξη των στόχων και των σκοπών της. Μια στρατηγική δεν είναι απλά ένα σχέδιο δράσης. Είναι ένα σχέδιο: ενοποιημένο (unified) που συνδέει όλα τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης, πλήρες (comprehensive) που καλύπτει όλες τις κύριες περιοχές της επιχείρησης και, ολοκληρωμένο (integrated) που σημαίνει ότι όλα τα μέρη του είναι απολύτως συμβατά και εναρμονισμένα μεταξύ τους (Glueck and Jauch,ο.π.: 8). Πιο γενικά, μια στρατηγική *«συσχετίζει τα στρατηγικά πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης με τις προκλήσεις του περιβάλλοντος και διασφαλίζει ότι οι βασικοί σκοποί της επιτυγχάνονται μέσω κατάλληλων χειρισμών και ενεργειών»* (Glueck and Jauch,ο.π.: 8). Όπως προκύπτει λοιπόν, οι

στρατηγικές ξεκινούν από το πώς θα χρησιμοποιηθούν οι πόροι της επιχείρησης όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά, σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

2.7.8 Πολιτικές (Policies)

Με τον όρο πολιτικές αναφερόμαστε στις γενικές κατευθύνσεις και οδηγίες που υιοθετούνται προκειμένου να υλοποιηθούν οι τεθείσες στρατηγικές. Όπως μπορεί κανείς να διαπιστώσει και από το διάγραμμα 2.2, ο ρόλος που διαδραματίζουν είναι αποφασιστικής σημασίας, καθώς η θέση τους στη διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ βρίσκεται σε νευραλγικό σημείο. Τοποθετημένες στο τέλος του σταδίου της Διαμόρφωσης Στρατηγικής και πριν την έναρξη του σταδίου της Εφαρμογής της Στρατηγικής, οι πολιτικές αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ των δύο αυτών σταδίων, καθορίζοντας την αρμονική μετάβαση από το ένα στο άλλο.

2.8 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΙΣΘΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Όπως έχει ήδη επισημανθεί, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι συνδυασμός τέχνης και επιστήμης μαζί και όχι καθαρή επιστήμη. Βασιζόμενη στις προηγούμενες εμπειρίες των ατόμων, την κρίση τους και τα συναισθήματά τους, η διαίσθηση αποτελεί αναπόσπαστο συστατικό των καλών στρατηγικών αποφάσεων (David, ο.π.: 6). Η χρησιμότητά της μάλιστα, είναι μείζονος σημασίας όταν θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις υπό συνθήκες μεγάλης αβεβαιότητας ή έκτακτης ανάγκης, όταν εμπλέκονται πολλές μεταβλητές που συσχετίζονται έντονα μεταξύ τους ή, τέλος, όταν πρέπει να επιλεγεί μια απόφαση ανάμεσα από, εξίσου, ισχυρές και αληθοφανείς εναλλακτικές.

Αναγνωρίζοντας την ιδιαιτερότητα της διαίσθησης και τη συμβολή της στο παγκόσμιο γίγνεσθαι, ο Αϊνστάιν είχε υποστηρίξει: *«Πιστεύω στη διαίσθηση και στην έμπνευση.*

Ορισμένες φορές αισθάνομαι σίγουρος ότι έχω δίκιο χωρίς να γνωρίζω το λόγο. Η φαντασία είναι πιο σημαντική από τη γνώση επειδή η γνώση είναι περιορισμένη, ενώ η φαντασία αγκαλιάζει όλο τον κόσμο» (David, ο.π.: 6).

Καθώς η σύγχρονη πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από επιταχυνόμενους ρυθμούς έντονων μεταβολών και εξελίξεων που αγγίζουν όλες τις εκφάνσεις της ανθρώπινης δράσης, η αναλυτική και συστηματική προσέγγιση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αποδεικνύεται ανεπαρκής αν αυτή χρησιμοποιείται μόνη της. Η σημερινή επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, με ασφυκτικό, όσο ποτέ, τον ανταγωνιστικό κλοιό γύρω της και με τα στελέχη της να υφίστανται έναν διαρκή καταϊγισμό από τεράστιους όγκους περιττών, πολλές φορές, πληροφοριών οφείλει να αξιοποιήσει τη δυνατότητα αρμονικού συνδυασμού διαίσθησης και αναλυτικής σκέψης.

2.9 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Όπως πολύ εύστοχα τοποθετείται από τον David R. David, η υιοθέτηση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ επιτρέπει σε μια επιχείρηση να μην αντιδρά απλά στις μεταβολές του περιβάλλοντός της παραμένοντας απλός παρατηρητής των εξελίξεων αλλά, αναλαμβάνοντας δημιουργικές πρωτοβουλίες και ασκώντας έλεγχο και επιρροή, να διαμορφώνει η ίδια την πορεία και το μέλλον της.

Καλλιεργώντας την επικοινωνία, το διάλογο και τη συμμετοχή όλων των μελών της επιχείρησης τόσο στη διαμόρφωση όσο και στην εφαρμογή της στρατηγικής, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ επιτυγχάνει την αφοσίωσή τους στην υποστήριξη της επιχείρησης και στην ανάπτυξή της. Το κλειδί για την παραπάνω επιδίωξη είναι η δημιουργία πλήρως ενημερωμένων εργαζομένων. Μόνο όταν αυτοί κατανοήσουν τί ακριβώς επιδιώκει η επιχείρηση στην οποία ανήκουν και για ποιο λόγο, θα μπορέσουν να

αφοσιωθούν και να συμβάλουν ουσιαστικά στην πρόοδό της. Έχοντας το αίσθημα ότι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της, καθίστανται πιο δημιουργικοί και καινοτόμοι και, συνεπώς, πιο παραγωγικοί – κάτι που έχει άμεσο αντίκτυπο και στις επιδόσεις της επιχείρησης.

Όλο και πιο συχνά παρατηρείται το φαινόμενο πολλές επιχειρήσεις να αποκεντρώνουν τη διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή διευθυντικών στελεχών χαμηλότερης ιεραρχικής κλίμακας όπως και απλών υπαλλήλων. Μέσω της εμπλοκής τους στη διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, οι άνθρωποι που καλούνται να υλοποιήσουν τις τεθείσες στρατηγικές αισθάνονται «ιδιοκτήτες» τους» (David,ο.π.:15).

Κάτι που, επίσης, συγκαταλέγεται μεταξύ των πλεονεκτημάτων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι η συμβολή του στον έγκαιρο εντοπισμό των εξωτερικών απειλών που περιστοιχίζουν την επιχείρηση, καθώς και στη βελτιωμένη κατανόηση των σχεδιαζόμενων στρατηγικών των ανταγωνιστών. Συνεπώς, οι απαιτούμενες αλλαγές που προβάλλει το περιβάλλον της επιχείρησης αντιμετωπίζονται περισσότερο ως πρόκληση και ως ευκαιρία για βελτίωση παρά ως απειλή.

Ωστόσο, παρά τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την υιοθέτηση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, δεν μπορούν να αποσιωπηθούν τα επιχειρήματα που εξακολουθούν να επισημαίνουν ορισμένες ατέλειές του. Ο πίνακας 2.2 που ακολουθεί παρουσιάζει ποιες ακριβώς είναι οι ενστάσεις ως προς την αποτελεσματικότητα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΥΠΕΡ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ

ΥΠΕΡ
<p>2. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ προσφέρει ξεκάθαρους σκοπούς και κατευθύνσεις στους εργαζόμενους</p> <p>3. Η έρευνα που διεξάγεται στο πλαίσιο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ αναβαθμίζεται διαρκώς – κάτι που αποτελεί σημαντική βοήθεια για τα διοικητικά στελέχη</p> <p>4. Οι επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι πιο αποτελεσματικές</p>
ΚΑΤΑ
<p>1. Οι συνθήκες του περιβάλλοντος μεταβάλλονται με τόσο γρήγορους ρυθμούς, που τα διοικητικά στελέχη είναι αδύνατο να προχωρήσουν σε οποιοδήποτε είδος σχεδιασμού, πόσο μάλλον μακροπρόθεσμου</p> <p>2. Οι σκοποί, πολλές φορές, χρειάζεται να είναι γενικοί και όχι συγκεκριμένοι</p> <p>3. Τα διοικητικά στελέχη δε δίνουν ιδιαίτερη σημασία στις έρευνες, αφού δεν είναι λίγες οι φορές που αυτές διεξάγονται με λάθος τρόπο</p> <p>4. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που συμβάλλουν στην επιτυχημένη πορεία των επιχειρήσεων και πολλές επιχειρήσεις είναι επιτυχημένες χωρίς να στηρίζονται σε κάποιο επίσημο σχεδιασμό.</p>

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Glueck and Jauch, 1984: 12.

2.10 ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, άρρηκτα συνδεδεμένο με τις εξελίξεις της τεχνολογίας και την ευρύτατη διάδοση της χρήσης του Διαδικτύου, έχει προκαλέσει σημαντικές ανατροπές στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο αλλά και την κοινωνία γενικότερα. Η άκρως ταχεία διάδοση της πληροφορίας έχει σβήσει τα εθνικά σύνορα σε τέτοιο βαθμό που, κάθε άνθρωπος σε όποιο μέρος της γης και να βρίσκεται γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τί συμβαίνει, οπουδήποτε στον κόσμο. Οι άνθρωποι ταξιδεύουν περισσότερο, επιλέγουν να σπουδάσουν και να ζήσουν στο εξωτερικό, με πολύ μεγαλύτερη ευκολία από ότι συνέβαινε στο παρελθόν. Όπως υποστηρίζει και ο David R. David: *«γινόμαστε ένας κόσμος χωρίς σύνορα, με παγκόσμιους πολίτες, παγκόσμιους ανταγωνιστές, παγκόσμιους πελάτες, παγκόσμιους προμηθευτές και παγκόσμιους διανομείς»*(David,ο.π.: 6).

2.10.1 Αέναη Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Continuity Strategy)

Η ένταση του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης έχει καταστήσει τις επιχειρήσεις απολύτως εξαρτημένες από τα διεθνή γεγονότα, ακόμη και όταν αυτά συμβαίνουν πολύ μακριά. Ωστόσο, πρόσφατη έρευνα που διεξήχθη παγκοσμίως μεταξύ 240 επιχειρησιακών στελεχών από την Economist Intelligence Unit το 2005, κατέδειξε πως, παρ' όλο που οι καταστροφές οδηγούν συχνά τις επιχειρήσεις στην αναστολή της λειτουργίας ιδιαίτερα σημαντικών τμημάτων τους, πολλά στελέχη εξακολουθούν να ενεργούν με βάση τη λογική ότι «αυτό δεν μπορεί να συμβεί σε εμένα», υποτιμώντας την αναγκαιότητα της ανάληψης αναλόγων δράσεων, προκειμένου οι επιχειρήσεις τους να είναι προετοιμασμένες για κάθε ενδεχόμενο (Ernest-Jones, 2005:5).

Εδώ ακριβώς έγκειται η συμβολή της στρατηγικής για τη διασφάλιση της συνοχής και της συνέχειας της

επιχείρησης (“Business Continuity Strategy” – BCS). Παρ’ όλο που ορισμένες φορές εξακολουθεί να θεωρείται συνώνυμο της επαναφοράς – ανάκτησης μετά από μια καταστροφή, η BCS διασφαλίζει ότι ολόκληρη η δομή και οι διαδικασίες μιας επιχείρησης μπορούν να λειτουργήσουν ακόμη και στην περίπτωση διακοπής. Ένα αποτελεσματικό σχέδιο επιχειρηματικής συνέχειας περιλαμβάνει προβλέψεις για μια σειρά από διάφορα ενδεχόμενα ενώ είναι απολύτως ενσωματωμένο στις διαδικασίες της επιχείρησης χωρίς απλά να παρεμβάλλεται ως δεύτερη σκέψη.

Όπως υποστηρίζει ο Πρόεδρος του “Business Continuity Institute”, Steve Mellish: *«Οι επιχειρήσεις πρέπει συστηματικά να αρχίσουν να θέτουν σε εφαρμογή σχέδια επιχειρηματικής συνέχειας γιατί έτσι μόνο θα μπορέσουν να προστατευθούν από περιπτώσεις διακοπής των διαδικασιών τους, από βλάβες στην οργανωσιακή τους δομή, καθώς και από περιπτώσεις απώλειας του προσωπικού τους»* (Ernest-Jones, ο.π.:5).

Φυσικές καταστροφές, τρομοκρατικές επιθέσεις, αποτυχία των επιχειρηματικών συστημάτων και διαδικασιών και τόσα άλλα παρόμοια γεγονότα, δύσκολα από τη φύση τους να προβλεφθούν, αποτελούν σοβαρές αιτίες ανατροπής της πορείας των επιχειρήσεων ή, ακόμη, και διακοπής των δραστηριοτήτων τους.

«Πλέον, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα εξαιρετικά περιορισμένο περιθώριο για λάθη, όσο ποτέ» (Ernest-Jones, ο.π.:8). Ενώ στο παρελθόν είχαν την πολυτέλεια του χρόνου ή και των ημερών ακόμη να αντεπεξέρχονται σε περιπτώσεις καταστροφών, η πίεση για άμεση ενεργοποίηση στις προκλήσεις της σημερινής παγκοσμιοποιημένης πραγματικότητας είναι επιτακτική.

2.11 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Η αναγκαιότητα της χρησιμότητας των πρακτικών της επιστήμης της Διοίκησης και της εφαρμογής τους από την Δημόσια Διοίκηση είναι γεγονός από χρόνια. Αξίζει να σημειωθεί η χρηματοδότηση ερευνητικών προγραμμάτων π.χ. από την κυβέρνηση των ΗΠΑ τα αποτελέσματα των οποίων εφαρμόστηκαν στην οργάνωση διοίκηση και λειτουργία του στρατού.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση ακολουθώντας αυτήν την πρακτική απαιτεί την διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού για τον προγραμματισμό, την χρηματοδότηση και υλοποίηση των διαφόρων σχεδίων της.

Το Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα έχει ενστερνιστεί την διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Την φιλοσοφία του Στρατηγικού σχεδιασμού την συναντούμε πρώτη φορά στον ν. 1304/1982 και κυρίως στον 1566/1985 που αναφέρεται χαρακτηριστικά στον Δημοκρατικό Προγραμματισμό, εμπλέκοντας στην διαδικασία τους φορείς άμεσους και έμμεσους (φορείς της εκπαίδευσης, ΟΤΑ, συλλόγους γονέων κ.α.), αλλά και τους λοιπούς ενδιαφερόμενους –stakeholders.

Όπως αναφέρεται στον προϋπολογισμό του κράτους για το 2009 «το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) αποτελεί το πλαίσιο λήψης των κατάλληλων αποφάσεων-στρατηγικών επιλογών, που θα συμβάλουν στο να διασφαλίσει η Ελλάδα μια σημαντική θέση στην Ευρώπη και στον κόσμο. Στις 28 Μαρτίου 2007, με την απόφαση CCI 2007GR16UNS001 εγκρίθηκε το ΕΣΠΑ της Ελλάδας από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή»(www.mof-glκ.gr).

Σήμερα απαιτείται είδη η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού από τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και στα στρατηγικά σχέδια των ΟΤΑ περιλαμβάνονται π.χ. οι λειτουργικές δαπάνες δομών της δημόσιας εκπαίδευσης (Λειτουργικές δαπάνες, εξοπλισμός κ.α.).

Η κοινωνία οργανωμένη σε Πολιτεία, χρησιμοποιεί θεσμούς, φορείς και όργανα τόσο για την χάραξη όσο και για την έκφραση της πολιτικής, που ανάλογα με τον τομέα δραστηριότητας παίρνει και την ονομασία της (οικονομική πολιτική, αγροτική πολιτική, εκπαιδευτική πολιτική κ.ο.κ.). Η πολιτική συγκεκριμενοποιείται μέσω των φορέων και υλοποιείται μέσω των οργάνων της Πολιτείας με τα προγράμματα δράσης εκφράζουν την κρατική ή κυβερνητική πολιτική με την αποστολή (φιλοσοφία, ιδεολογία), τους σκοπούς (επιθυμίες για επιτεύξεις) και τους στόχους (ποσοτικές επιτεύξεις σκοπών).

Αποστολή σκοποί και στόχοι καθορίζονται από την πολιτική εξουσία, δηλαδή τον φορέα εκείνον που νομιμοποιείται ή έχει το δικαίωμα να θεσπίζει νόμους, να θέτει κανόνες, να περιορίζει τα ελεύθερα άτομα να τα υποχρεώνει σε υπακοή, αλλά και να κατοχυρώνει τα ατομικά και κοινωνικά δικαιώματα και να ρυθμίζει τους κανόνες συμπεριφοράς (Παγκάκης, ο.π.: 216).

Η πολιτική εξουσία εκφράζει τη βούληση και τη θέληση της κρατικής εξουσίας με τη χάραξη πολιτικής στους επιμέρους τομείς της κρατικής δραστηριότητας. Επομένως η πολιτική εξουσία καθορίζει και την εκπαιδευτική πολιτική, που εκφράζεται μέσα από το δεδομένο εκπαιδευτικό σύστημα και υλοποιείται από φορείς και όργανα σε εθνικό επίπεδο, στα πλαίσια των διατάξεων του συντάγματος και των λοιπών κανόνων δικαίου που ισχύουν σε δεδομένη χρονική περίοδο. Το κράτος, η Πολιτεία θεσπίζει κανόνες με τους οποίους καθιερώνεται το εκπαιδευτικό σύστημα, προβλέπεται η οργάνωσή και η λειτουργία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, δημιουργείται η απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή και προσλαμβάνεται εκπαιδευτικό προσωπικό το οποίο επωμίζεται με το βαρύ έργο της πραγματοποίησης της εκπαιδευτικής πολιτικής. Έτσι αν ο μεγαλοφυής άνθρωπος δεν υπολογίζει σε σχολές και κανόνες ο κοινός άνθρωπος είναι υποχρεωμένος να υπολογίζει στα σχολεία όλων των βαθμίδων του

Η αποτελεσματικότητα τελικά μετράτε με το ποσό ή ποσοστό της επιτυχίας εισαγωγής στα ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Εκτός από αυτή τον δείκτη μέτρησης της επίτευξης των στόχων ως προς την εκπαίδευση, στο κείμενο του κρατικού προϋπολογισμού για το 2009 προτείνονται τα εξής:

Πιθανοί Δείκτες:

- Μέσο πλήθος καθηγητών ανά περιοχή
- Αριθμός Μαθητών ανά Η/Υ
- % εκπαιδευτικών με αυξημένα προσόντα
- Αριθμός μαθητών ανά τάξη
- % μαθητών που έχουν διακόψει τη φοίτηση αδικαιολόγητα
- % μαθητών που διδάσκονται δεύτερη γλώσσα
- Βαθμός ικανοποίησης γονέων από παροχή δευτεροβάθμιας
- Ποσοστό μονάδων που έχουν πάνω από χ αριθμό μαθητών ανά τάξη
- % μονάδων που έχουν αίθουσα πολλαπλών χρήσεων, βιβλιοθήκη, εργαστήριο ανά νομό
- % μαθητών τεχνικών λυκείων που στρέφονται προς τις νέες παρεχόμενες ειδικότητες (www.mof-glκ.gr).

Στα πλαίσια του εκπαιδευτικού συστήματος, θα πρέπει να εξετασθούν εκτός από τα ανωτέρω και όσο αφορά τον στρατηγικό σχεδιασμό, τα επίπεδα της διοίκησης της δημόσιας εκπαίδευσης, ώστε να αποσαφηνιστεί σε ποιο θα ενταχθεί η παρούσα εργασία.

Τα επίπεδα διοίκησης εκπαίδευσης σύμφωνα με Χρίστο Σαίτη είναι τέσσερα και διαμορφώνονται ως εξής: το εθνικό, το περιφερειακό, το νομαρχιακό και το σχολικό.

Στο ανώτερο (εθνικό) επίπεδο υπάγονται τα στελέχη της πολιτικής και υπαλληλικής ηγεσίας του ΥΠΕΠΘ (Υπουργός, Υφυπουργός, Γενικοί Γραμματείς, Ειδικοί Γραμματείς, Γενικοί Διευθυντές κ.α., τα οποία είναι υπεύθυνα για τη χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής και για τη συνολική αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης.

Στο περιφερειακό επίπεδο υπάγονται οι Περιφερειακοί Διευθυντές Εκπαίδευσης (ΠΔΕ), οι οποίοι είναι μετακλητοί δημόσιοι υπάλληλοι και βοηθούν άμεσα ή έμμεσα την κεντρική διοίκηση στην αποστολή της, με βάση την εξουσία που της ανατίθεται.

Στο νομαρχιακό επίπεδο βρίσκονται οι διευθυντές Εκπαίδευσης και οι προϊστάμενοι Γραφείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι βοηθούν άμεσα ή έμμεσα την περιφερειακή διοίκηση στην αποστολή της, με βάση την εξουσία που της ανατίθεται. Επίσης, ασκούν διοίκηση και εποπτεία της λειτουργίας των σχολικών μονάδων της περιφέρειας της και παράλληλα είναι διοικητικοί και πειθαρχικοί προϊστάμενοι των εκπαιδευτικών.

Στο κατώτερο (ή σχολικό) επίπεδο υπάγονται οι διευθυντές και οι υποδιευθυντές σχολικών μονάδων, οι οποίοι έχουν την ευθύνη για το έργο των εκπαιδευτικών – συναδέλφων τους. Ως διοικητικό στέλεχος, ο διευθυντής του σχολείου έχει ευρύτερη εξουσία- ευθύνη από εκείνη των απλών εκπαιδευτικών, επομένως και το δικαίωμα να καθοδηγεί και να παρακινεί τους υφισταμένους του και να λαμβάνει αυτόβουλη απόφαση και δραστηριοποίηση. (Σαίτης, 2008:19,20).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4. : ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



Πηγή: Προσαρμοσμένο από Σαίτης, 2008: 19.

Λαμβάνοντας υπόψη την ανωτέρω ανάλυση καθώς και τα αναφερόμενα στο κεφάλαιο 2 και συγκεκριμένα στην ενότητα 7, διαπιστώνεται πως δεν υπάρχουν εννοιολογικές διαφορές ως προς την Αποστολή, το Όραμα, τους Στόχους, τις Στρατηγικές και τις Πολιτικές μεταξύ δημόσιου τομέα και ιδιωτικών επιχειρήσεων διότι:

Αποστολή: Στις επιχειρήσεις ακολουθεί το όραμα των επιχειρηματιών, ενώ στο Δημόσιο καθορίζεται από τους νόμους και εναρμονίζεται με την κουλτούρα, τις κοινωνικές αξίες και τάσεις. Είναι όμως δεδομένη η αποστολή και η αλλαγή της, ή η προσαρμογή της, ακολουθεί χρονοβόρα διαδικασία συγκρινόμενη με την ευελιξία που διακρίνει τις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Στόχοι: Στις επιχειρήσεις η διαμόρφωση τους καθορίζονται από τις επιδράσεις εξωτερικού εσωτερικού περιβάλλοντος και εναρμονίζονται με την αποστολή της επιχείρησης με γνώμονα τις οικονομικές επιδιώξεις κυρίως (έντονη είναι η αναγκαιότητα της εναρμόνισης της

επιχειρηματικής δράσης τα τελευταία χρόνια με την κοινωνική ευθύνη της).

Πολιτική και Στρατηγική στις επιχειρήσεις διαμορφώνονται από την ομάδα ή το άτομο που είναι εντεταλμένα για την διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδιασμού, σε αρμονία με την αποστολή, τους τιθεμένους στόχους.

Στο Δημόσιο καθορίζονται και εναρμονίζονται με την κρατική πολιτική σε συνάφεια με τις δεσμεύσεις που έχει αναλάβει η χώρα στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Λαμβάνονται υπόψη για την διαμόρφωσή τους οι περιορισμοί και οι δυνατότητες που προκύπτουν από την ανάλυση εξωτερικού εσωτερικού περιβάλλοντος, αλλά η διαμόρφωσή τους εναπόκειται στις προτεραιότητες που δίνει η εκάστοτε Κυβερνητική Πολιτική. Αποτυπώνονται δε- όπως προαναφέρθηκε για την αποστολή- σε νόμους, υπουργικές αποφάσεις, διοικητικές αποφάσεις.

Η ιδιωτική επιχείρηση σε σχέση με το δημόσιο πολύ πιο εύκολα μπορεί να επηρεάσει το εσωτερικό της περιβάλλον ως προς τους πόρους και την οργανωτική δομή. Το Δημόσιο δεν μπορεί να κάνει εύκολα και γρήγορα αλλαγές ώστε να εξασφαλίσει επιδράσεις στην μεγιστοποίηση της αξιοποίησης των πόρων του, λόγω της γραφειοκρατικής του οργάνωσης από την οποία ακόμη προσπαθεί να απαλλαγεί με την υλοποίηση της απλούστευσης των διαδικασιών.

Επίσης γίνεται προσπάθεια αναβάθμισης των οργανωτικών δομών του Δημοσίου με την εφαρμοζόμενη πολιτική για την εγκαθίδρυση συστημάτων διοίκησης όπως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Διοίκηση Μέσω Στόχων, Στρατηγικός Σχεδιασμός κ.α.

Ουσιαστική συνδρομή στην εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο Γραφείο ΕΕ θα μπορούσε να δώσει η εφαρμογή του Strategic Intent μοντέλου για την διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής στο Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα μια και είναι δυναμικό μοντέλο το οποίο λαμβάνει υπόψη του την κατάσταση όπως διαμορφώνεται. Για να μπορεί ένα Γραφείο ΕΕ να ανταποκρίνεται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες

που χαρακτηρίζουν την εποχή μας, θα κρίνονταν ως καταλληλότερη η επιλογή του μοντέλου των αναδυόμενων (emergent) στρατηγικών. Ωστόσο, η χρήση του μοντέλου Strategic Intent για την διαμόρφωση της στρατηγικής, καθώς και η επιλογή των αναδυόμενων στρατηγικών δεν αποτελεί κατάλληλο μοντέλο για το δημόσιο τομέα αν λάβει κανείς υπόψη του τις καθυστερήσεις στην προσαρμογή του δημόσιου τομέα γεγονός που καθιστούσε την επιλογή των στρατηγικών τουλάχιστον άκαιρη αν αυτή γίνονταν με σημαντική χρονική υστέρηση. Επίσης οι κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δεν αφήνουν άλλη επιλογή από την επίτευξη του εκσυγχρονισμού της ελληνικής πολιτείας που σημαίνει και εξάλειψη των καθυστερήσεων στην γρήγορη προσαρμογή στα νέα δεδομένα. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι η εξάλειψη των καθυστερήσεων στο δημόσιο τομέα της χώρας μας ακόμα αποτελεί ζητούμενο και άρα δεν μπορεί να θεωρηθεί ως χαρακτηριστικό του υπάρχοντος δημόσιου τομέα.

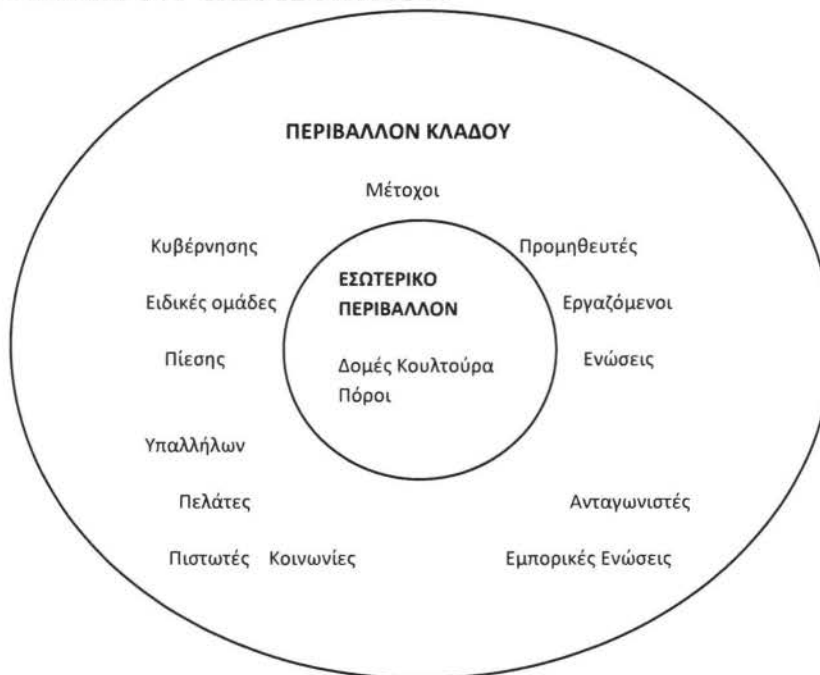
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

3.1.ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.1.1 Εισαγωγή

Όπως προκύπτει και από το διάγραμμα 3.1, στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ανιχνεύεται ένα τεράστιο πλήθος παραγόντων που η μεταξύ τους αλληλεξάρτηση επιφυλάσσει, τις περισσότερες φορές, ραγδαίες αλλαγές και απρόβλεπτες ανατροπές για την πορεία της. Καθώς μάλιστα οι επιχειρήσεις δεν είναι απομονωμένες αλλά αποτελούν μέρος ενός σύνθετου κόσμου, τα ανώτερα διοικητικά τους στελέχη οφείλουν να επιδιώκουν συνεχή διερεύνηση των εξωτερικών δυνάμεων, οι οποίες δεν επηρεάζουν μόνο τη ζήτηση για τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα και τις υπηρεσίες αλλά, επιπλέον, δημιουργούν και ευκαιρίες για νέα προϊόντα και νέες υπηρεσίες (Bowman and Asch,ο.π.:61).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



Πηγή: Προσαρμοσμένο από Wheelen and Hunger,2004.

Με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη προσπαθούν, εκτός από το να αποτυπώσουν την παρούσα κατάσταση που επικρατεί σε αυτό, να κάνουν επιπλέον υποθέσεις και προβλέψεις για την εξέλιξή του, ώστε να διαπιστωθεί αν η ακολουθούμενη στρατηγική στο παρόν μπορεί να συνεχιστεί και στο μέλλον, για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Στην περίπτωση που το περιβάλλον παρουσιάζει περισσότερες ευκαιρίες, η ακολουθούμενη στρατηγική πρέπει να αλλάξει προκειμένου να επιδιωχθούν υψηλότεροι στόχοι, αν πάλι το περιβάλλον εμφανίζει απειλές, τότε ή οι στόχοι πρέπει να αλλάξουν ή η στρατηγική να προσαρμοστεί για να μπορέσει να αποτραπεί η δημιουργία μεγάλων κενών στις επιδόσεις της επιχείρησης (Glueck and Jauch,ο.π.:95 – 96).

Όπως προκύπτει λοιπόν, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι απολύτως αναγκαία, καθώς δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη στρατηγικής να εντοπίζουν πιθανές ευκαιρίες και να τις αξιοποιούν, λαμβάνοντας εύστοχες δράσεις. Επιπλέον, συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός έγκαιρα προειδοποιητικού συστήματος, το οποίο βοηθά στην πρόληψη των απειλών ή στη μετατροπή τους προς όφελος της επιχείρησης, με τη διαμόρφωση κατάλληλων στρατηγικών (Glueck and Jauch,1984:98). Γενικότερα θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι, αν και η πολυπλοκότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι πολύ δύσκολο να περιορισθεί από την επιχείρηση και η διασφάλιση ξεκάθαρης βεβαιότητας, επίσης, δύσκολο να επιτευχθεί, τουλάχιστον η αβεβαιότητα μπορεί να αμβλυνθεί (Bowman and Asch,ο.π.:61).

3.2 ΤΟ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η διερεύνηση του μακρο – περιβάλλοντος όπου εντάσσεται η επιχείρηση συνεπάγεται τη μελέτη δυνάμεων που επιδρούν καθοριστικά στη διαμόρφωση του ευρύτερου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο καλείται αυτή να αναπτύξει τις δραστηριότητές της. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν

οι Nigel, Campbell and Stonehouse (2003) «*Το μακρο – περιβάλλον αποτελείται από τέτοιου είδους δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν ολόκληρο τον κλάδο μέσα στον οποίο μια επιχείρηση δρα και αναπτύσσεται [...] η φύση τους, δηλαδή, είναι τέτοια που η μεμονωμένη επιχείρηση είναι ανίκανη να τις επηρεάσει*» (Nigel, Campbell and Stonehouse, 2003:171).

Οι αλλαγές λοιπόν που συμβαίνουν στο πλαίσιο του μακρο – περιβάλλοντος έχουν τεράστια σημασία για μια επιχείρηση αφού μπορούν να προκαλέσουν τη δημιουργία ή το τέλος ενός ολόκληρου κλάδου, να οδηγήσουν στην εξάπλωση ή στη συρρίκνωση των αγορών, να καθορίσουν το επίπεδο και το βαθμό της ανταγωνιστικότητας μέσα στον κλάδο και πολλά ακόμη(Nigel, Campbell and Stonehouse,ο.π.:156). Για τους παραπάνω λόγους, τα στελέχη στρατηγικού μάνατζμεντ θα πρέπει να βρίσκονται διαρκώς σε εγρήγορση ώστε να εντοπίζουν άμεσα κάθε πραγματοποιούμενη αλλαγή στο μακρο – περιβάλλον, να προβλέπουν τις πιθανές τους συνέπειες στον κλάδο και στις αγορές όπου δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους και, τελικά, να προχωρούν στις απαραίτητες προσαρμογές προκειμένου η επιχειρηματική μονάδα να είναι, όσο το δυνατόν, καλύτερα προετοιμασμένη.

Ένας κίνδυνος στον οποίο μπορεί να βρεθούν συχνά και τον οποίο πρέπει να προσέχουν ιδιαίτερα τα ανώτερα διοικητικά στελέχη είναι η προσήλωσή τους στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης και η παραμέληση των εξελίξεων που παρατηρούνται στο εξωτερικό της περιβάλλον. Κάτι τέτοιο, όμως, μπορεί να αποτελέσει σημαντική παράλειψη, αφού η εξέλιξη και η μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης έγκειται σε αυτές ακριβώς τις ευρύτερες αλλαγές που συμβαίνουν έξω από εκείνη.

3.2.1 STEEP Analysis

Η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδος για την ανάλυση του μακρο – περιβάλλοντος είναι εκείνη της PEST ή,

διαφορετικά, STEEP analysis, που δεν είναι άλλο από το ακρωνύμιο της διάκρισης των επιδράσεων του μακρο – περιβάλλοντος στις ακόλουθες πέντε κατηγορίες:

- *Κοινωνικο-πολιτιστικές δυνάμεις (Socio – cultural forces):* αφορούν στις κοινωνικές, πολιτιστικές και δημογραφικές συνθήκες που επικρατούν στο ευρύτερο πλαίσιο όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Οι κοινωνικές, ψυχολογικές και πολιτιστικές δυνάμεις είναι ίσως οι πιο σημαντικές, καθώς επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων, τόσο των καταναλωτών όσο και των ατόμων που εργάζονται μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Για την επιβίωση μιας επιχείρησης, το προϊόν ή η υπηρεσία που παράγει θα πρέπει να έχει θετικό αντίκτυπο και να το θέλουν οι καταναλωτές, γι' αυτό και βασική παράμετρος είναι η συμπεριφορά των καταναλωτών, τα χαρακτηριστικά της και οι προσδιοριστικοί της παράγοντες. Εξίσου σημαντική είναι η προσωπικότητα και η συμπεριφορά ακόμη και των ατόμων που απασχολούνται σε κάθε επιχείρηση, αφού η επιρροή που έχουν στην εσωτερική τους λειτουργία καθορίζει, σε σημαντικό βαθμό, τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται οι στρατηγικές επιλογές και, τελικά, τις ίδιες τις στρατηγικές αποφάσεις.

Η σύνθεση του πληθυσμού, όπως αυτή αποτυπώνεται στα δημογραφικά του χαρακτηριστικά, αποτελεί μια σημαντική συνισταμένη του τρόπου με τον οποίο διαμορφώνονται οι καταναλωτικές συνήθειες των ατόμων. Εξίσου σημαντική παράμετρος της καταναλωτικής συμπεριφοράς είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων, όπως και το σύστημα αξιών που διαπνέει τη δράση τους. Τέλος, ο τρόπος ζωής των καταναλωτών και τα γενικότερα ενδιαφέροντά τους συνιστούν δύο, ακόμη, σημαντικές μεταβλητές που επιδρούν στη δημιουργία καταναλωτικών τάσεων.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, οποιαδήποτε αλλαγή στη συγκεκριμένη κατηγορία δυνάμεων του μακρο - περιβάλλοντος όπως και σε αυτή των πολιτικών - νομικών δυνάμεων επιφέρει αυτόματα αλλαγές τόσο στην κατηγορία των οικονομικών δυνάμεων όσο και σε αυτή των τεχνολογικών, για τις οποίες θα γίνει λόγος αμέσως στη συνέχεια.

- *Τεχνολογικές δυνάμεις (Technological forces):* σχετίζονται με τις νέες εξελίξεις όσον αφορά την περαιτέρω ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών, των μεταφορών, καθώς και των παραγωγικών διαδικασιών.

Οι δυνάμεις που ασκούν οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορεί, πολλές φορές, να είναι καθοριστικής σημασίας. Μια νέα τεχνολογική εξέλιξη μπορεί να επηρεάσει όχι μόνο τη διαδικασία παραγωγής αλλά τον τρόπο με τον οποίο διοικείται το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, τον τρόπο με τον οποίο διεξάγονται οι χρηματοοικονομικές της λειτουργίες ή, ακόμη, τον ίδιο τον κύκλο ζωής του προϊόντος. Η είσοδος των υπολογιστών, για παράδειγμα, στον εργασιακό χώρο και, τα τελευταία χρόνια, η χρήση του Διαδικτύου σε συνδυασμό με την έξαρση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου στις επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουν ταραξεί την ισχύ των παραδοσιακών μεθόδων. Τόσο σημαντική είναι η επίδραση της τεχνολογικής προόδου που «*ορισμένες καινοτομίες είναι δυνατό να αποτελέσουν τη γενεσιουργό αιτία ενός κλάδου ή, αντίθετα, να προκαλέσουν την καταστροφή ενός άλλου*» (Bowman and Asch, ο.π.:60-66).

Ο ρυθμός των τεχνολογικών μεταβολών είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης ενός μείγματος παραγόντων που έχουν να κάνουν με τη δημιουργικότητα των ατόμων, τη φύση του κλάδου, τη διαθεσιμότητα κεφαλαίων, την κρατική υποστήριξη μέσω φορολογικών κινήτρων ή άλλου είδους ενισχύσεων, καθώς και την τάση για καινοτομία και κίνδυνο. Συνεπώς, δεν είναι όλοι οι κλάδοι άμεσα εξαρτημένοι από ταχείες τεχνολογικές

ανακατατάξεις. Μερικοί είναι πιο ευάλωτοι στις τεχνολογικές εξελίξεις σε σχέση με κάποιους άλλους. Γι' αυτό και τα στελέχη στρατηγικής των επιχειρήσεων που εντάσσονται στους συγκεκριμένους κλάδους θα πρέπει να βρίσκονται σε διαρκή εγρήγορση και συνεχή επαγρύπνηση.

- *Οικονομικές δυνάμεις (Economic forces):* αντικατοπτρίζουν τη γενικότερη δημοσιονομική και νομισματική πολιτική που ακολουθείται, καθώς και την οικονομική κατάσταση της χώρας, όπως αυτή μπορεί να ερμηνευτεί με τη βοήθεια διαφόρων μακροοικονομικών μεγεθών όπως το ΑΕΠ, κ.ά.

Οι οικονομικές δυνάμεις έχουν, επίσης, πολύτιμη σημασία για την επιβίωση και την περαιτέρω ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Το εκάστοτε οικονομικό κλίμα που επικρατεί σε εθνικό και διεθνές επίπεδο μπορεί να καθορίσει τις προοπτικές εξέλιξης τόσο του κλάδου όσο και των επιμέρους επιχειρήσεων που εντάσσονται σε αυτόν. Έτσι, μια ευημερούσα οικονομία δεν μπορεί παρά να ευνοεί την υγιή ανάπτυξη τόσο των υφιστάμενων όσο και των νέων επιχειρήσεων. Αντιθέτως, μια οικονομία που βρίσκεται σε ύφεση είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στην αποτυχία, καθώς οι περιορισμένες οικονομικές δυνατότητες των καταναλωτών θα οδηγήσουν αναπόφευκτα σε κάμψη της ζήτησης και, άρα, σε κάμψη της απορρόφησης των παραγόμενων προϊόντων από την αγορά.

Πιο συγκεκριμένα, οι κυριότεροι οικονομικοί παράγοντες που επιδρούν στην πορεία των επιχειρήσεων και χρήζουν προσεκτικής ανάλυσης περιλαμβάνουν:

- Το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η οικονομία της χώρας, όπου δραστηριοποιείται μια επιχείρηση
- Ο αντίκτυπος του πληθωρισμού στις τιμές των αγαθών και των υπηρεσιών

- Η ακολουθούμενη νομισματική πολιτική, το ύψος των επιτοκίων, ενδεχόμενες υποτιμήσεις ή ανατιμήσεις του νομίσματος
- Η ασκούμενη δημοσιονομική πολιτική, όπως αυτή μεταφράζεται στο ύψος των επιβαλλόμενων φόρων τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τα μεμονωμένα άτομα
- Το ισοζύγιο πληρωμών και πιθανά πλεονάσματα ή ελλείμματα σε σχέση με το ξένο εμπόριο.

Καθεμιά από τις προηγούμενες πτυχές της οικονομίας μπορεί είτε να προωθήσει είτε να παρεμποδίσει την επιδίωξη των στόχων μιας επιχείρησης, οδηγώντας την έτσι σε επιτυχία ή σε αποτυχία αντίστοιχα. Για παράδειγμα, η οικονομική ύφεση οδηγεί συχνά σε ανεργία – κάτι που μειώνει τη ζήτηση για αγαθά που δεν ικανοποιούν τις πρώτες ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Ομοίως, η ακολουθούμενη φορολογική πολιτική είναι δυνατό να μειώσει την ελκυστικότητα των επενδύσεων σε έναν κλάδο ή να περιορίσει το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών και, άρα, το ύψος των εξόδων τους μαζί με τη συχνότητα των αγορών τους.

Εδώ θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι αλλαγές που σημειώνονται στις οικονομικές συνθήκες επηρεάζουν διαφορετικά τις επιχειρήσεις και έτσι, ενώ μπορεί να είναι ευνοϊκές για μια επιχείρηση, για μια άλλη, που ανήκει σε διαφορετικό κλάδο, μπορεί να αποδειχθούν αρνητικές. Σε οποιαδήποτε περίπτωση όμως, τα στελέχη στρατηγικής οφείλουν να εντοπίζουν ποιοι οικονομικοί παράγοντες είναι κρίσιμοι για την επιχείρησή τους και να προσπαθούν να προβλέπουν τις ενδεχόμενες μεταβολές τους (Glueck and Jauch ,ο.π.:99-104).

- *Πολιτικές δυνάμεις (Political forces)*: σχετίζονται με την κυβερνητική επιρροή καθώς και με τις νομοθετικές ρυθμίσεις που διαμορφώνουν το

γενικότερο επιχειρηματικό κλίμα που επικρατεί σε κάθε χώρα.

Σε ό,τι αφορά τις επιπτώσεις των κυβερνητικών αποφάσεων και των νομοθετικών ρυθμίσεων στη δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης, το ακόλουθο παράδειγμα είναι χαρακτηριστικό του μεγέθους της επιρροής που μπορεί να έχουν αυτές. Αναλύοντας για παράδειγμα την περίπτωση του φαρμακευτικού κλάδου οι κυβερνητικές αποφάσεις μπορούν να επηρεάσουν τη σύνθεση των προϊόντων, την ανάπτυξή τους, τη διαδικασία της παρασκευής τους, τη μορφή της συσκευασίας τους, την τιμή τους, το ποσό που επενδύεται για την προβολή και τη διαφήμισή τους, την πρόσληψη και τις συνθήκες εργασίας και αμοιβής των υπαλλήλων που απασχολούνται στις φαρμακοβιομηχανίες, το σχεδιασμό των εργοστασίων κ.ά (Bowman and Asch, ο.π.: 62). Όπως διαπιστώνουμε, λοιπόν, το εύρος και η πολύπτυχη φύση των κρατικών παρεμβάσεων μπορούν να επηρεάσουν αποφασιστικά την πορεία και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

Είναι φανερό ότι, από τις παραπάνω δυνάμεις απουσιάζει η αυτόνομη αναγνώριση των επιδράσεων που ασκεί το φυσικό περιβάλλον. Με δεδομένο όμως τον πρωταγωνιστικό ρόλο που διαδραματίζει πλέον το φυσικό περιβάλλον στη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων, η μέθοδος που θα υιοθετήσουμε εδώ για την ανάλυση του μακρο - περιβάλλοντος είναι αυτή της ανάλυσης STEEP. Η συγκεκριμένη μέθοδος, αναγνωρίζοντας τον κεντρικό ρόλο του φυσικού περιβάλλοντος σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, εισάγει μια νέα αυτόνομη κατηγορία δυνάμεων στο προηγούμενο μοντέλο της ανάλυσης PEST, αυτή του φυσικού περιβάλλοντος (Περιβαλλοντικές δυνάμεις - Environmental forces).

Το υπόδειγμα της ανάλυσης STEEP, λοιπόν, συμβάλλει στην εξέταση των πέντε βασικών δυνάμεων που οφείλουν να διερευνούν τα στελέχη κάθε επιχείρησης για την αποτύπωση της κατάστασης που επικρατεί, πέρα από το

πλαίσιο της επιχείρησής τους όπως και από εκείνο του κλάδου τους. Στη συνέχεια ερευνάται αναλυτικά κάθε μια από αυτές τις δυνάμεις.

Ο πίνακας 3.1 συμπυκνώνει τις πέντε παραπάνω κατηγορίες δυνάμεων, παρουσιάζοντας ενδεικτικά στοιχεία που εμπίπτουν σε κάθε μία από αυτές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ
ΚΑΘΕ ΜΙΑ ΑΠΟ ΤΙΣ 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ
STEEP

Sociocultural	Technological	Economic	Enviromental	Political - Legal
Μεταβολές στον τρόπο ζωής	Συνολικές κυβερνητικές επενδύσεις για Έρευνα and Ανάπτυξη	ΑΕΠ Ύψος επιτοκίων	Νόμοι για την προστασία του φυσικού and πολιτιστικού περιβάλλοντος	Αντιτράστ νόμοι
Επαγγελματικές προσδοκίες	Συνολικές επενδύσεις του κλάδου για Έρευνα and Ανάπτυξη	Ποσότητα χρήματος στην αγορά	Κίνητρα για επιχειρήσεις, των οποίων η δραστηριοποίηση είναι φιλική στο περιβάλλον	Φορολογικές ρυθμίσεις
Καταναλωτικός ακτιβισμός	Εστίαση σε τεχνολογικές καινοτομίες	Πληθωρισμός	Κοινωνικό ενδιαφέρον για οικολογικά θέματα	Ειδικά κίνητρα και επιχορηγήσεις
Ρυθμοί επιδίωξης δημιουργίας οικογένειας	Προστασία με πατέντες	Ποσοστό ανεργίας	Επιχειρηματικό ενδιαφέρον για το φυσικό περιβάλλον	Σύναψη εμπορικών συμφωνιών
Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού	Νέα προϊόντα	Επίπεδα μισθών and τιμών	Εκταση περιβαλλοντικής μόλυνσης	Στάση απέναντι στις ξένες επιχειρήσεις
Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού	Νέες εξελίξεις στην τεχνολογία	Υποτιμήσεις νομίσματος		Νόμοι που αφορούν σε εργασιακά θέματα
Περιφερειακές μεταβολές στον πληθυσμό	Βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω του αυτοματισμού	Διαθεσιμότητα σε ενέργεια		Πολιτική σταθερότα
Διάρκεια ζωής του πληθυσμού	Διαδίκτυο και δυνατότητα πρόσβασης σε αυτό	Διαθέσιμο εισόδημα		
Ρυθμός γεννήσεων	Τηλεπικοινωνίες			

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Wheelen and Hunger, 2004.

3.2.2 Περιορισμοί της ανάλυσης του μακρο – περιβάλλοντος

Παρά τη συμβολή της στην κατανόηση των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, στη διαμόρφωση μιας ικανοποιητικής εικόνας για το διεθνές κοινωνικοπολιτικό σκηνικό, καθώς και στο σχεδιασμό κατάλληλων ενεργειών για την αξιοποίηση των διαφαινόμενων ευκαιριών και την αποφυγή ενδεχόμενων απειλών, η ανάλυση του μακρο – περιβάλλοντος δεν παύει να συνοδεύεται από κάποιους σοβαρούς περιορισμούς. Έτσι, λόγω της πολυσύνθετης φύσης του, ανά πάσα στιγμή μπορεί να συμβούν συγκρουόμενες και ασυμβίβαστες μεταβολές, που να είναι ιδιαίτερα δύσκολο για την επιχείρηση να τις διαχειριστεί. Την ίδια στιγμή, οι ρυθμοί με τους οποίους πραγματοποιούνται οι αλλαγές είναι τόσο γρήγοροι που η προβλεψιμότητά τους καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολη όσο ποτέ. Αυτή ακριβώς η αβεβαιότητα που ενισχύεται διαρκώς θέτει νέες προκλήσεις για τα στελέχη στρατηγικού μάνατζμεντ, τα οποία οφείλουν (Evans, Campbell and Stonehouse, 2003: 157).

- Να έχουν επίγνωση των περιορισμών και των πιθανών ανακρίβειών της ανάλυσης του μακρο – περιβάλλοντος
- Να διεξάγουν τη συγκεκριμένη ανάλυση διαρκώς, καθώς οι ρυθμοί των αλλαγών επιταχύνονται, επίσης, διαρκώς
- Να επιδιώκουν συνεχή βελτίωση των πηγών και των τεχνικών που χρησιμοποιούν για την άντληση πληροφοριών
- Να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες με τέτοιο τρόπο ώστε η γνώση της ίδιας της επιχείρησης να ενισχύεται αλλά και η διαμόρφωση μελλοντικών αποφάσεων να στηρίζεται σε σωστά δεδομένα.

Φυσικά, δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες που να επιβάλουν τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να διεξάγεται η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το πιο σημαντικό όμως είναι η συνεχής επαγρύπνηση και ο εντοπισμός εκείνων των παραγόντων που αφορούν άμεσα την επιχείρηση. Μερικά βήματα που συμβάλλουν σε αυτή την κατεύθυνση και στην άντληση χρήσιμων πληροφοριών για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι η ανάγνωση εφημερίδων, γενικών ή εξειδικευμένων επαγγελματικών περιοδικών, οι συμμετοχές σε συνέδρια, οι ίδιες οι προσωπικές εμπειρίες των διοικητικών στελεχών, η επαφή τους με πρόσωπα αντίστοιχης θέσης, όπως και με τους υπαλλήλους της επιχείρησης ή ακόμη και με φίλους ή γνωστούς (Bowman and Asch, ο.π.: 65).

3.3 ΤΟ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ανάλυση του μικρο – περιβάλλοντος μας εισάγει σε εκείνες τις δυνάμεις, την επίδραση των οποίων υφίστανται οι επιχειρηματικές μονάδες ιδιαίτερα συχνά. Πρόκειται για το περιβάλλον του κλάδου, μέσα στο οποίο εντάσσεται κάθε επιχείρηση και ανταγωνίζεται με τις υπόλοιπες ή συνεργάζεται μαζί τους. Άρα:

«μικρο – περιβάλλον είναι ό,τι περιβάλλει άμεσα μια επιχείρηση, τα μέρη του οποίου αλληλεπιδρούν με αυτή και στα μέρη του οποίου η ίδια η επιχείρηση μπορεί να ασκήσει σημαντικό βαθμό επιρροής[...] στο πλαίσιο του μπορούμε να εντοπίσουμε ανταγωνιστές, προμηθευτές και πελάτες που αποτελούν τα βασικά συστατικά που συγκροτούν το συγκεκριμένο περιβάλλον» (Evans, Campbell and Stonehouse, ο.π.: 171).

Ακόμη πιο απλά, «κλάδος είναι το σύνολο των επιχειρήσεων που παράγουν προϊόντα, τα οποία μπορούν να υποκατασταθούν ισοδύναμα μεταξύ τους» (Porter, 1980:5).

3.3.1 Το υπόδειγμα των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter (Porter's 5 Forces Model)

Σύμφωνα με τον Porter (1980), η πιο καθοριστική πτυχή του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι ο κλάδος ή οι κλάδοι μέσα στους οποίους δραστηριοποιούνται οι επιχειρηματικές της μονάδες. Ο τρόπος με τον οποίο κάθε κλάδος είναι δομημένος συντελεί αποφασιστικά στη διαμόρφωση του ανταγωνισμού μέσα σε αυτόν. Αυτή ακριβώς η δομή του κλάδου συνίσταται σε πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις, η αθροιστική επίδραση των οποίων καθορίζει την ένταση του ανταγωνισμού καθώς και τα επίπεδα της κερδοφορίας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Βεβαίως, οι δυνάμεις αυτές, διαφοροποιούνται σε ένταση από κλάδο σε κλάδο, ενώ κάποιες από αυτές αποδεικνύονται καθοριστικές, ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο αναφέρεται κανείς. Επιπλέον, λόγω της δυναμικής φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του κλάδου, κάθε επιχειρηματική μονάδα θα πρέπει να έχει υπόψη της ότι η επιρροή κάθε μίας από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι σχετική και μεταβαλλόμενη στο πέρασμα του χρόνου, γι' αυτό και η ανάλυση του κλάδου θα πρέπει, επίσης, να διεξάγεται σε συχνή βάση.

Κάθε επιχείρηση, λοιπόν, καλείται να διερευνήσει κάθε μία από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό του κλάδου όπου εκείνη εντάσσεται και, στη συνέχεια, προσπαθώντας να τις αντισταθμίσει με τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, να επιχειρήσει να τις διαχειριστεί προς όφελός της, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Στη συνέχεια εξετάζονται αναλυτικά οι προσδιοριστικοί παράγοντες κάθε ανταγωνιστικής δύναμης (Porter, ο.π.:7-29).

Απειλή Εισόδου

Η είσοδος νέων επιχειρηματικών μονάδων σε έναν κλάδο αυξάνει τη δυναμικότητά του, αποσπώντας ταυτόχρονα

σημαντικό μερίδιο αγοράς καθώς και πολύτιμους πόρους από τις ήδη υφιστάμενες μονάδες. Η συγκεκριμένη απειλή μπορεί να αντισταθμιστεί από την ενεργοποίηση εμποδίων εισόδου, τα οποία αποτρέπουν την πρόθεση και την επιθυμία των μονάδων να εισέλθουν σε έναν κλάδο. Κάποια από τα εμπόδια αυτά είναι:

- ✓ Οικονομίες Κλίμακας
- ✓ Διαφοροποίηση Προϊόντος
- ✓ Απαιτήσεις σε Κεφάλαια
- ✓ Κόστος Μετακίνησης (Switching Costs).
- ✓ Πρόσβαση σε Κανάλια Διανομής
- ✓ Πλεονεκτήματα ανεξάρτητα του Μεγέθους.
- ✓ Κυβερνητική Πολιτική:
- ✓ Προσδοκώμενη Αντεκδίκηση

Ένταση του Ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών Επιχειρηματικών Μονάδων

Στους περισσότερους κλάδους οι επιχειρηματικές μονάδες είναι αμοιβαία εξαρτημένες, με αποτέλεσμα η κίνηση της μιας να επηρεάζει αυτόματα τη συμπεριφορά των υπολοίπων. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων μπορεί να πάρει διάφορες μορφές όπως ανταγωνισμό ως προς τις τιμές, αγώνα επικράτησης στον τομέα της διαφήμισης, κυριαρχία σε σχέση με τις καινοτομίες στο προϊόν κ.ά. Η ένταση βέβαια του ανταγωνισμού διαφοροποιείται ανάλογα με τον εξεταζόμενο κλάδο. Ορισμένοι από τους παράγοντες που επιδρούν στην ένταση του ανταγωνισμού είναι:

- ✓ Αριθμός των Ανταγωνιστών
- ✓ Ρυθμός Ανάπτυξης του Κλάδου

- ✓ Ύψος του Σταθερού Κόστους
- ✓ Βαθμός Διαφοροποίησης του Προϊόντος
- ✓ Δυναμικότητα
- ✓ Διαφοροποίηση των Ανταγωνιστών.
- ✓ Ύψος των Εμποδίων Εξόδου

Απειλή από τα Υποκατάστατα Προϊόντα / Υπηρεσίες

Τα υποκατάστατα προϊόντα αφορούν σε προϊόντα που, ενώ φαινομενικά διαφέρουν, ουσιαστικά ικανοποιούν την ίδια ανάγκη με το προϊόν του εξεταζόμενου κλάδου. Για παράδειγμα, η φρουκτόζη αποτελεί υποκατάστατο προϊόν της ζάχαρης. Τα υποκατάστατα προϊόντα, θέτοντας ένα ανώτατο όριο στις τιμές με τις οποίες μπορούν να χρεώσουν οι επιχειρηματικές μονάδες του κλάδου το προϊόν τους, περιορίζουν τα δυνητικά κέρδη ολόκληρου του κλάδου.

Όταν το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό για τους καταναλωτές, τότε τα υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να ασκήσουν σημαντική επιρροή στις πωλήσεις του προϊόντος ενός κλάδου. Σε τέτοιες περιπτώσεις, είναι δόκιμο οι μονάδες του κλάδου να επιδιώξουν να δράσουν συλλογικά ώστε να αντιμετωπίσουν την αναδυόμενη απειλή, μέσω δυναμικών διαφημιστικών προσπαθειών, αισθητής βελτίωσης της ποιότητας του προϊόντος κ.ά. Μια ακόμη εναλλακτική είναι η επιδίωξη συνεργασίας μαζί τους, εφ' όσον κάτι τέτοιο μπορεί να αμβλύνει τον ανταγωνισμό που υφίσταται ο κλάδος από τα υποκατάστατα σε αυτόν προϊόντα.

Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη μιας ομάδας αγοραστών καθίσταται αποφασιστική όταν:

- ✓ Αγοράζει μεγάλες ποσότητες σε σχέση με την πωλούμενη ποσότητα της επιχειρηματικής μονάδας
- ✓ Η αγορά του προϊόντος του κλάδου συνεπάγεται μεγάλο κόστος για τη συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών
- ✓ Το προϊόν του κλάδου δεν παρουσιάζει καμιά ιδιαιτερότητα αλλά πρόκειται για τυποποιημένο προϊόν, το οποίο μπορεί να διατίθεται από μια πληθώρα επιχειρηματικών μονάδων
- ✓ Το κόστος μετακίνησης μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων είναι χαμηλό
- ✓ Αποκομίζει περιορισμένα οφέλη από την αγορά του προϊόντος
- ✓ Δύναται να καθετοποιηθεί προς τα πίσω, παράγοντας η ίδια το προϊόν του κλάδου
- ✓ Το προϊόν του κλάδου δεν έχει ιδιαίτερη σημασία για την ποιότητα του προϊόντος που παράγει η συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών
- ✓ Διαθέτει πλήρη επίγνωση για την επικρατούσα ζήτηση, τις τιμές της αγοράς, το κόστος των προμηθευτών κ.ά.

Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Οι συνθήκες που ενισχύουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αφορούν σε καταστάσεις όπου:

- ✓ Ο αριθμός των προμηθευτών είναι πολύ μικρός και, έτσι, οι επιχειρηματικές μονάδες του κλάδου έχουν ελάχιστες εναλλακτικές πηγές προμήθειας
- ✓ Το προϊόν που παράγουν οι προμηθευτές είναι σημαντική εισροή για τους αγοραστές και δεν μπορεί να υποκατασταθεί εύκολα

- ✓ Οι επιχειρηματικές μονάδες του κλάδου δεν αποτελούν σημαντικούς πελάτες – αγοραστές για τους προμηθευτές και, την ίδια στιγμή, οι τελευταίοι διαθέτουν σημαντικό αριθμό πελατών που δραστηριοποιούνται σε άλλους κλάδους
- ✓ Το κόστος μετακίνησης από τον έναν προμηθευτή στον άλλο είναι υψηλό για τους αγοραστές
- ✓ Οι προμηθευτές διαθέτουν σημαντική δύναμη, η οποία τους επιτρέπει να καθετοποιηθούν προς τα εμπρός.

Διαπραγματευτική Δύναμη των Stakeholders

Το υπόδειγμα των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter θα μπορούσε να διαφοροποιηθεί μερικώς, αν σε αυτό προστεθεί μια έκτη δύναμη, που είναι η επιρροή των “stakeholders” (Wheelen and Hunger,2004: 63 – 64). Οι “stakeholders” δεν αποτελούν παρά κάποιες ομάδες συμφερόντων, η διαπραγματευτική δύναμη των οποίων ασκεί σημαντικές επιδράσεις στο περιβάλλον του κλάδου. Στο πλαίσιο των “stakeholders” εντάσσονται ομάδες όπως κυβερνήσεις, τοπικές κοινωνίες, πιστωτές, εμπορικές ενώσεις, οργανώσεις (οικολογικές, κ.ά.), μέτοχοι, κ.ά. Το κέντρο βάρους και η σημασία κάθε μιας από αυτές τις ομάδες ποικίλει ανάλογα με τον κλάδο και το προϊόν που αυτός παράγει, καθώς και με τη γεωγραφική περιοχή όπου εκείνος ανήκει.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΕΞΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΟΥ

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ	Η Κερδοφορία τείνει να είναι υψηλότερη όταν υπάρχουν:	Η Κερδοφορία τείνει να είναι χαμηλότερη όταν υπάρχουν:
<ul style="list-style-type: none"> • Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών • Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών • Διαπραγματευτική δύναμη “stakeholders” • Απειλή νέο – εισερχόμενων • Απειλή υποκατάστατων προϊόντων • Υφιστάμενος ανταγωνισμός 	<ul style="list-style-type: none"> • Αδύναμοι προμηθευτές • Αδύναμοι αγοραστές • Αδύναμοι “stakeholders” • Υψηλά εμπόδια εισόδου • Ελάχιστα υποκατάστατα • Ελάχιστος ανταγωνισμός 	<ul style="list-style-type: none"> • Δυνατοί προμηθευτές • Δυνατοί αγοραστές • Δυνατοί “stakeholders” • Χαμηλά εμπόδια εισόδου • Πληθώρα υποκατάστατων • Οξύς ανταγωνισμός

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Evans, Campbell and Stonehouse, 2003.

3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ (STRATEGIC GROUPS)

Το επόμενο βήμα στην εξέταση της ανταγωνιστικότητας του κλάδου, μετά τον προσδιορισμό των ανταγωνιστικών του δυνάμεων, είναι ο εντοπισμός των ανταγωνιστικών θέσεων που κατέχουν οι αντίπαλες επιχειρηματικές μονάδες μέσα σε αυτόν. Μια από τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό είναι εκείνη της «χαρτογράφησης των στρατηγικών ομάδων» (“strategic group mapping”), η οποία απεικονίζει τον τρόπο με τον οποίο διαφοροποιούνται μεταξύ τους οι επιχειρηματικές

μονάδες του κλάδου σε σχέση με τη στρατηγική που ακολουθούν στην επιλογή των καναλιών διανομής που χρησιμοποιούν, στα τμήματα της αγοράς όπου απευθύνονται, στην ποιότητα των προϊόντων που παράγουν, στις επενδύσεις που κάνουν στην έρευνα και ανάπτυξη, στην τιμολογιακή τους πολιτική ή στην πολιτική της διαφήμισης και της προώθησης που ακολουθούν (Hill and Jones, 2004:95 – 97).

Οι περισσότεροι κλάδοι αποτελούνται από ένα σύνολο διαφορετικών ομάδων, στις οποίες ανήκουν συγκεκριμένες επιχειρηματικές μονάδες. Κάθε επιχειρηματική μονάδα που είναι μέλος μιας τέτοιας ομάδας ακολουθεί παρόμοιες στρατηγικές με τις υπόλοιπες επιχειρηματικές μονάδες που εντάσσονται στην ίδια ομάδα αλλά διαφορετικές από τις επιχειρηματικές μονάδες που ανήκουν σε άλλη ομάδα του ίδιου κλάδου. Αυτές οι ομάδες ανταγωνιστικών επιχειρηματικών μονάδων με παρόμοιες ανταγωνιστικές προσεγγίσεις και θέσεις στην αγορά είναι γνωστές ως «στρατηγικές ομάδες» (“strategic groups”). Ένας κλάδος διαθέτει μόνο μια στρατηγική ομάδα όταν όλες οι επιχειρηματικές μονάδες που δραστηριοποιούνται σε αυτόν επιδιώκουν ουσιαστικά τις ίδιες στρατηγικές. Στο ακριβώς αντίθετο άκρο βρίσκεται η περίπτωση όπου υπάρχουν τόσες πολλές στρατηγικές ομάδες όσες είναι και οι επιχειρηματικές μονάδες του κλάδου, όταν καθεμιά από αυτές ακολουθεί μια εξολοκλήρου διακριτή στρατηγική από όλες τις υπόλοιπες μονάδες.

3.4.1 Η χρησιμότητα των στρατηγικών ομάδων

Η χρησιμότητα των στρατηγικών ομάδων έγκειται σε δύο βασικά σημεία. Το πρώτο σχετίζεται με τον εντοπισμό των άμεσων ανταγωνιστών που καλείται να αντιμετωπίσει μια επιχειρηματική μονάδα και οι οποίοι δεν είναι άλλοι από τις μονάδες που εντάσσονται στην ίδια στρατηγική ομάδα. Γι’ αυτό και η κύρια απειλή για την κερδοφορία μιας επιχειρηματικής μονάδας προέρχεται μέσα από την ίδια τη στρατηγική ομάδα όπου ανήκει. Παρ’ όλα αυτά, εξίσου

προσεκτική οφείλει να είναι και απέναντι στις επιχειρηματικές μονάδες που ανήκουν στις κοντινές της στρατηγικές ομάδες.

Το δεύτερο σημείο έχει να κάνει με το γεγονός ότι διαφορετικές στρατηγικές ομάδες χαρακτηρίζονται από διαφορετικής έντασης ανταγωνιστικές δυνάμεις. Έτσι, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, των αγοραστών και των “stakeholders”, η απειλή εισόδου νέων επιχειρηματικών μονάδων, ο κίνδυνος των υποκατάστατων προϊόντων και η φύση του ανταγωνισμού μεταξύ των μονάδων που ανήκουν σε μια στρατηγική ομάδα, διαφοροποιούνται σε ένταση μεταξύ των στρατηγικών ομάδων που ανήκουν στον ίδιο κλάδο. Επομένως, είναι πολύ πιθανό κάποιες στρατηγικές ομάδες να είναι περισσότερο επιθυμητές από κάποιες άλλες, καθώς, παρουσιάζοντας λιγότερες απειλές και περισσότερες ευκαιρίες, δημιουργούν ευνοϊκότερο κλίμα επιχειρηματικής δραστηριοποίησης.

3.4.2 Σχεδιασμός Χάρτη Στρατηγικών Ομάδων

Η διαδικασία για τη δημιουργία χάρτη στρατηγικών ομάδων ενός κλάδου περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

1. προσδιορισμός των ανταγωνιστικών χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν τις επιχειρηματικές μονάδες του κλάδου μεταξύ τους όπως είναι ο συνδυασμός τιμής και ποιότητας, η γεωγραφική κάλυψη (τοπική, περιφερειακή, εθνική, παγκόσμια), ο βαθμός της καθετοποίησης, το εύρος των προσφερόμενων προϊόντων, η χρήση των καναλιών διανομής, κ.ά.
2. αποτύπωση των επιχειρηματικών μονάδων σε ένα σύστημα αξόνων, χρησιμοποιώντας ένα ζεύγος από τα παραπάνω ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά
3. καθορισμός ενός συγκεκριμένου χώρου για τις επιχειρηματικές μονάδες που ακολουθούν την ίδια

στρατηγική και που μπορούν να περιληφθούν στην ίδια στρατηγική ομάδα

4. σχεδιασμός κύκλου γύρω από κάθε στρατηγική ομάδα, με τέτοιο τρόπο ώστε το μέγεθός του να είναι ανάλογο του μεριδίου των εσόδων από τις πωλήσεις που αντιστοιχεί σε κάθε στρατηγική ομάδα σε σχέση με το σύνολο των εσόδων του κλάδου.

Κλείνοντας, θα πρέπει να επισημανθεί ότι, κατά τη διαδικασία σχεδιασμού του χάρτη στρατηγικών ομάδων, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή του ζεύγους των ανταγωνιστικών χαρακτηριστικών, γιατί αν αυτά είναι υψηλά συσχετισμένα μεταξύ τους οι κύκλοι των στρατηγικών ομάδων θα έχουν διαγώνια διάταξη, συμβάλλοντας έτσι πενιχρά στην απόκτηση πληροφοριών σχετικά με τη θέση των ανταγωνιστών.

3.5 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ (BENCHMARKING)

Όπως επιβάλλεται από τις συνθήκες που επικρατούν σε κάθε κλάδο, ένα βασικό ακόμη καθήκον των επιχειρηματικών μονάδων είναι η συνεχής παρακολούθηση των κινήσεων των ανταγωνιστών τους. Μια επιχείρηση δεν μπορεί να ελπίζει ότι θα καταφέρει να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της αν δεν ελέγχει τις κινήσεις τους, αν δεν κατανοεί τη στρατηγική τους και αν δεν μπορεί να προσεγγίσει τα επόμενα βήματά τους (Thompson and Strickland, 2003: 100 – 103). Όπως και στα αθλήματα, η βολιδοσκόπηση του αντιπάλου είναι βασικό συστατικό της προσδοκώμενης νίκης. Η κατανόηση των ανταγωνιστών (“competitive intelligence”) σε σχέση με τις στρατηγικές που σχεδιάζουν, τις πρόσφατες στρατηγικές τους επιλογές, τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους είναι καθοριστικής σημασίας για την πρόβλεψη των επόμενων ενεργειών και πρωτοβουλιών τους και την ενεργοποίηση βελτιωτικών δράσεων.

Ένα σημαντικό εργαλείο στην προσπάθεια αυτή είναι εκείνο της συγκριτικής προτυποποίησης ή, αλλιώς, “benchmarking” που επιτρέπει στις επιχειρηματικές μονάδες να διαπιστώσουν αν ο τρόπος με τον οποίο εκτελούν συγκεκριμένες λειτουργίες και δραστηριότητες συνιστά την καλύτερη μέθοδο σε όρους αποτελεσματικότητας και κόστους (Thompson and Strickland, ο.π.: 134 – 137). Αφορά στην ουσία διεπιχειρησιακές συγκρίσεις του πώς εκτελούνται βασικές λειτουργίες και διαδικασίες της αλυσίδας αξίας με στόχο τον προσδιορισμό του καλύτερου δυνατού τρόπου με τον οποίο πραγματοποιείται κάθε λειτουργία, την απόκτηση γνώσης για τις τεχνικές με τις οποίες οι υπόλοιπες μονάδες επιτυγχάνουν καλύτερες επιδόσεις στη διεξαγωγή των συγκεκριμένων λειτουργιών και, τέλος, την ανάληψη δράσεων για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους.

3.6 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ και ΑΠΕΙΛΕΣ (OPPORTUNITIES and THREATS)

Η διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης ολοκληρώνεται με τη συγκέντρωση των Ευκαιριών και των Απειλών που περικλείουν τη δραστηριοποίησή της. Απώτερος στόχος είναι να ανιχνευθεί αν η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση συμβαδίζει με το περιβάλλον της και τις αλλαγές που διαδραματίζονται σε αυτό ή όχι (Bowman and Asch, ο.π.: 80- 83). Πολλές φορές, το περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να έχει αλλάξει αλλά η στρατηγική που ακολουθεί αυτή να βρίσκεται σε ανισορροπία με τις συγκεκριμένες αλλαγές.

Οι ευκαιρίες που εντοπίζονται μπορεί να είναι πολλές ή ελάχιστες, ιδιαίτερα ελκυστικές ή οριακά ενδιαφέρουσες για μια επιχείρηση. Εκείνο στο οποίο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή λοιπόν είναι ότι *«ότι αποτελεί ευκαιρία για έναν κλάδο δεν αποτελεί αυτόματα και ευκαιρία για*

κάθε επιχείρηση που ανήκει σε αυτόν»(Thompson and Stickland,ο.π.:126). Ορισμένες επιχειρήσεις, λόγω των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτουν, είναι πιο ικανές στην αξιοποίηση των διαφαινόμενων ευκαιριών του κλάδου από κάποιες άλλες.

Από την άλλη πλευρά, συγκεκριμένοι παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης θέτουν σοβαρές απειλές για την κερδοφορία και την ανταγωνιστική της θέση. Η εμφάνιση οικονομικότερης ή πιο προηγμένης τεχνολογίας, η εισαγωγή νέων και βελτιωμένων προϊόντων από τους ανταγωνιστές, η είσοδος νέων ανταγωνιστών που λειτουργούν με χαμηλότερο κόστος, νέες ρυθμίσεις που επηρεάζουν αρνητικά μια επιχείρηση σε σχέση με μια άλλη, αυξήσεις στα επιτόκια, ανεπιθύμητες δημογραφικές μεταβολές στον πληθυσμό, πολιτική αστάθεια σε χώρες όπου φιλοξενούνται οι δραστηριότητες της επιχείρησης – όλα αποτελούν δυνητικές πηγές απειλών και δυσοίωνων ανατροπών. Κάποιες από αυτές μπορεί να συνεπάγονται μικρό, σχετικό, βαθμό αντιξοότητας ενώ κάποιες άλλες να καθιστούν την επιβίωση μιας επιχείρησης ιδιαίτερα ευάλωτη και αμφίβολη.

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη οφείλουν να παρακολουθούν και να αξιολογούν κάθε πραγματοποιούμενη αλλαγή στο περιβάλλον συγκρίνοντάς τη με τη φύση της επιχείρησης, ώστε να δουν αν αυτή η αλλαγή πρόκειται για μια μακροχρόνια ή βραχυχρόνια κατάσταση και αν η ταχύτητα και οι ρυθμοί της είναι γρήγοροι. Στόχος, πάντα, είναι η αξιοποίηση εκείνων των ευκαιριών που συμβαδίζουν με τις ικανότητές της και η ανάληψη εύστοχων ενεργειών για την άμβλυνση των συνεπειών των απειλών που παρουσιάζονται στο περιβάλλον της (Thompson and Strickland,ο.π.: 126-127).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

4.1 ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (INTERNAL APPRAISAL)

Όπως επισημάνθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η παρούσα κατάσταση της επιχείρησης δεν είναι μόνο το αποτέλεσμα αποφάσεων του παρελθόντος αλλά και το σημείο έναρξης για την περαιτέρω ανάπτυξή της. Δηλώνει τους πόρους που αυτή διαθέτει και, συγχρόνως, την αποτελεσματικότητα με την οποία τα διοικητικά στελέχη τους αξιοποιούν. Κατά συνέπεια, η εκτίμηση της εσωτερικής κατάστασης της επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει σε εξίσου σημαντικά συμπεράσματα για τους πιθανούς τρόπους με τους οποίους οι επιχειρησιακοί πόροι μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στο μέλλον από τα ίδια στελέχη μάλιστα.

Ως διαδικασία, η διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης συνίσταται σε τρία στάδια:

1. Απεικόνιση του προφίλ των βασικών δεξιοτήτων και πόρων της επιχείρησης
2. Σύγκριση του επιχειρησιακού αυτού προφίλ με τις απαιτήσεις της αγοράς, για τον προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης
3. Σύγκριση των δυνατών και αδύνατων σημείων της εταιρείας με τα αντίστοιχα των κύριων ανταγωνιστών της ώστε να εντοπίσει τις περιοχές όπου μπορεί να υπάρχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Πρόκειται ουσιαστικά για μια διαδικασία η οποία διεξάγεται σε συνεχή βάση και όπου το ένα στάδιο τροφοδοτεί το άλλο (Bowman and Asch, ο.π.:85-86).

4.2 ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ – ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (COMPETENCE THEORY/ RESOURCE – BASED VIEW) και COMPETENCE – BASED ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το επίκεντρο ενδιαφέροντος της Competence Theory ή Resource – based View εστιάζει στην ανάπτυξη μιας νέας θεωρίας για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ, η οποία στηρίζεται στη δυναμική των ικανοτήτων της επιχείρησης υπό το πρίσμα των μεταβολών του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Πρόκειται για μια προσπάθεια αρμονικής σύζευξης Στρατηγικής και Πραγματικότητας που επιδιώκει να αποκαλύψει το “μαύρο κουτί” της επιχείρησης για να διερευνήσει τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό της, καθώς και την πορεία που ακολουθεί αυτή για την επίτευξη των στόχων της και τη διαχείριση της (Heene and Sanchez, 1997: 4 – 6) αβεβαιότητας που επικρατεί στο εξωτερικό της περιβάλλον. Όπως χαρακτηριστικά υποστηρίζουν οι Heene και Sanchez (1997), «Μια θεμελιώδης αρχή του Competence – Based Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι ότι, για να εξηγήσει κανείς τις διαφορές που παρουσιάζουν οι επιδόσεις των επιχειρήσεων θα πρέπει να εξετάσει τις διαφορές που υπάρχουν στις ικανότητές τους» (Heene and Sanchez, ο.π.: 68-69). Συνεπώς, η Resource – based View έχει καταστεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο «που εξηγεί την ετερογένεια στις επιδόσεις των επιχειρήσεων» (Fahy, 2002: 62).

Στο πλαίσιο της Competence Theory λοιπόν, οι περιβαλλοντικές και επιχειρησιακές μεταβολές είναι δύο αλληλοτροφοδοτούμενες διαδικασίες, που η εξέλιξή τους είναι παράλληλη και αμοιβαία (Heene and Sanchez, ο.π.:12). Βεβαίως, «η πολυπλοκότητα και οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος θα επισημαίνουν πάντα την ύπαρξη κάποιου βαθμού αβεβαιότητας για τις μελλοντικές εξελίξεις ...» (Heene and Sanchez, ο.π.:25).

Και πάλι όμως, τρεις προσεγγίσεις προβαίνουν σε σημαντικές προτάσεις για την άμβλυνση της αβεβαιότητας αυτής: α) η πρώτη αφορά στην προσέγγιση των Mosakowski και McKelvey(1999), οι οποίοι εντοπίζουν την ανάγκη του προσδιορισμού των ικανοτήτων που πρόκειται να είναι πολύτιμες στο προσεχές μέλλον, β) η δεύτερη προσέγγιση, που αποδίδεται στους Sanchez και Heene(1997), στην προσπάθειά της να ξεπεράσει την αβεβαιότητα που εξακολουθεί να υπάρχει ως προς το ποιες ικανότητες αναμένεται να αποδειχθούν σημαντικές για το μέλλον, καταλήγει στην έννοια της «προσαρμοστικότητας» και των «ελαστικών πόρων» που θα πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση ώστε να μπορέσει να ικανοποιήσει μια σειρά από πιθανές μελλοντικές προτιμήσεις της αγοράς, γ) τέλος, η τρίτη προσέγγιση επιδιώκει να διαχειριστεί την αβεβαιότητα, υποστηρίζοντας την αναγκαιότητα διερεύνησης εκείνων των διαδικασιών που θα δώσουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να προβαίνει άμεσα στην ανάπτυξη νέων ικανοτήτων, όταν οι αλλαγές στο εξωτερικό της περιβάλλον το επιβάλλουν. Άλλωστε, *«στο πλαίσιο του σύγχρονου δυναμικού περιβάλλοντος, η ευκολία της επιχείρησης να μεταβάλλει τις ικανότητές της μπορεί να είναι πιο σημαντική σε μακροχρόνια βάση από ότι οι πόροι που έχει στη διάθεσή της την εκάστοτε χρονική στιγμή»* (Heene and Sanchez,1997:25-28).

Ακολουθεί η διάκριση των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης, έως ότου αυτή φτάσει στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

4.2.1 Υλικοί and Άυλοι Πόροι (Tangible and Intangible Assets)

Είναι κοινά αποδεκτό στην υπάρχουσα βιβλιογραφία ότι, οι «πόροι» (“resources”) της επιχείρησης διακρίνονται, ανάλογα με την ικανότητα αντιγραφής τους από τους ανταγωνιστές, σε δύο κατηγορίες: α) στα «κεφάλαια» (“assets”) και β) στις «ικανότητες» (“capabilities - competences”).

Τα «κεφάλαια» με τη σειρά τους επιμερίζονται, ακόμη περισσότερο, σε άλλες δύο κατηγορίες. Στην πρώτη από αυτές εντάσσονται οι «υλικοί πόροι» (“tangible assets”) που περιλαμβάνουν τα κτίρια, τη γη, το μηχανολογικό εξοπλισμό, τις εγκαταστάσεις, τις τραπεζικές καταθέσεις κ.ά. Οι πόροι αυτοί, καθώς είναι άμεσα ορατοί από τους ανταγωνιστές είναι και οι πιο εύκολα ‘αντιγράψιμοι’.

Η δεύτερη κατηγορία αφορά στους «άυλους πόρους» (“intangible assets”) της εταιρείας. Πόροι όπως η φήμη της επιχείρησης, η αναγνωρισιμότητά της, η υψηλή ποιότητα των προϊόντων της, το δυνατό τμήμα μάρκετινγκ, οι εύστοχες επενδύσεις στην έρευνα και την ανάπτυξη κ.ά. συνιστούν δύσκολα ορατές συνθήκες για τους ανταγωνιστές της και γι’ αυτό είναι και πιο επίπονη η προσπάθεια αντιγραφής τους, σε σχέση με αυτή των υλικών πόρων.

Ωστόσο, παρά τους παραπάνω θεωρητικούς ισχυρισμούς, σχετική έρευνα που διεξήχθη μεταξύ επιχειρήσεων (στις Η.Π.Α., στην Ιαπωνία, στο Ηνωμένο Βασίλειο και στην Ιρλανδία) του παγκόσμιου, όπως χαρακτηρίζεται, κλάδου των εξαρτημάτων αυτοκινήτων, αποδυνάμωσε την υπόθεση ότι, στο παγκόσμιο περιβάλλον, οι άυλοι πόροι (intangible assets) είναι πιο σημαντική πηγή επίτευξης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, λόγω της μικρότερης ευκολίας τους να αντιγραφούν σε σχέση με τους υλικούς πόρους (tangible assets). Αν και επρόκειτο για μια έρευνα που ήταν περιορισμένη σε έναν συγκεκριμένο κλάδο, αποτελεί σημαντικό ερέθισμα για το ότι, τελικά, ίσως θα πρέπει να αρχίσει να δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα και στους υλικούς πόρους της επιχείρησης (Fahy, ο.π.:63-71).

4.2.2 Η έννοια της “Ικανότητας” (“Competence”)

Ως έννοια, οι «ικανότητες» (“competences”) αναφέρονται στη δυνατότητα της επιχείρησης να διασφαλίζει την αρμονική και συνεχή ανάπτυξη των πόρων της, με τρόπους που επιτρέπουν την επίτευξη των στόχων της. Έχει

χαρακτηριστεί ως αυτό που «κάνει» σε αντίθεση με αυτό που «διαθέτει» μια επιχείρηση (Fahy,ο.π.:64). Σε σχέση μάλιστα με τα «κεφάλαια» της εταιρείας, οι «ικανότητές» της είναι ακόμη πιο δύσκολο να αντιγραφούν, λόγω της σιωπηλής φύσης των διεργασιών που πραγματοποιούνται στο εσωτερικό της. Όπως χαρακτηριστικά τίθεται από τους (όπως παραπάνω), *«οι ικανότητες μιας επιχείρησης είναι, σχεδόν πάντα, το προϊόν εμπειρίας που συνίσταται στη συγκέντρωση γνώσεων με το πέρασμα του χρόνου, καθώς και στη διαχρονική ανάπτυξη εξειδίκευσης και επιδόσεων»*(Thompson and Strickland,ο.π.:120). Παραδείγματα επιχειρησιακών ικανοτήτων αποτελούν οι δεξιότητες μιας εταιρείας στη χρήση εξειδικευμένης τεχνολογίας, στην αποτελεσματική διοίκηση των επιμέρους τμημάτων της κ.ά. Γενικά πάντως, οι ικανότητες μιας επιχείρησης συνίστανται στις ατομικές δεξιότητες από τις οποίες διακρίνεται το ανθρώπινο δυναμικό της, καθώς και στους πόρους που προκύπτουν από τις ποικίλες αλληλεπιδράσεις και τις συνήθειες που σταδιακά αναπτύσσονται εντός της επιχείρησης.

Κλείνοντας, οι ικανότητες χαρακτηρίζονται από δύο διεργασίες που καθιστούν την επιχείρηση διακριτή από τους ανταγωνιστές της. Η πρώτη αναφέρεται στη διαχείριση των υπάρχουσών ικανοτήτων της εταιρείας (competence leveraging), χωρίς την παρεμβολή ποιοτικών αλλαγών στους πόρους της και στον τρόπο με τον οποίο αυτοί χρησιμοποιούνται. Η δεύτερη διεργασία αφορά στην ανάπτυξη νέων ικανοτήτων (competence building) – κάτι που συμβαίνει όταν η επιχείρηση προχωρά στην απόκτηση νέων και ποιοτικά διαφοροποιημένων πόρων, καθώς και στην υιοθέτηση καινούριων μεθόδων για τη διαχείριση τους (Heene and Sanchez,ο.π.: 8).

3.2.3 «Ανταγωνιστικές Ικανότητες» (“Competitive Capabilities”) και Κλάδος

Οι επιχειρήσεις διαθέτουν ένα σύνολο από πολλαπλές ικανότητες που δεν ταυτίζονται μεταξύ τους. Κάποιες από

τις ικανότητες αυτές θα μετατραπούν σε «ανταγωνιστικές ικανότητες» (“competitive capabilities”) όταν (Thompson Jr. and Strickland III, 2003:122): α) οι πελάτες, με τη συμπεριφορά τους απέναντι στα προϊόντα της επιχείρησης, θα αξιολογήσουν τις συγκεκριμένες ικανότητες ως πολύτιμες και ωφέλιμες για εκείνους, β) οι ιδιαίτερες αυτές ικανότητες συμβάλλουν στη διαφοροποίηση της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της και, γ) η ανταγωνιστικότητά της βελτιώνεται λόγω της ενεργοποίησης αυτών των ικανοτήτων.

Οι ικανότητες απαιτούν χρόνο, προσπάθεια και πόρους για να αναπτυχθούν. Την ίδια στιγμή, η στάση των εταιρειών ως προς τη δημιουργία και τον τρόπο με τον οποίο συνδυάζουν τους πόρους και τις ικανότητές τους καθίσταται καταλυτικός παράγοντας στη διαμόρφωση του βαθμού που συνθέτει την ανταγωνιστικότητα του κλάδου όπου αυτές εντάσσονται, όπως και στον καθορισμό της εξέλιξης της πορείας του. Δεν θα ήταν λοιπόν υπερβολή να υποστηρίξουμε ότι, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων *«θα μπορούσε να παρομοιαστεί με μια κατάσταση μόνιμης επιχειρησιακής καινοτομίας, στην οποία η διαρκής επιδίωξη δημιουργίας και διαχείρισης νέων ικανοτήτων καθίσταται πρωταγωνιστική δραστηριότητα»* (Heene and Sanchez, ο.π.:9).

3.2.4 Η έννοια της “Θεμελιώδους Ικανότητας” (“Core Competence”)

Ο όρος «θεμελιώδης ικανότητα» (Παπαδάκης, 2002:100) (“core competence”) δεν είναι καινούριος. Ο πρώτος που χρησιμοποίησε τον όρο αυτό ήταν ο Selznick, το 1957 (Heene and Sanchez, ο.π.: 68). Όπως έχει ήδη επισημανθεί, η επιχείρηση εκτελεί ένα σύνολο δραστηριοτήτων, από τις οποίες απορρέουν οι ανταγωνιστικές της ικανότητες. Ορισμένες από τις εσωτερικές αυτές δραστηριότητες, που συμβάλλουν ταυτόχρονα στην ανταγωνιστική της ανάπτυξη, η επιχείρηση τις εκτελεί πολύ καλύτερα από άλλες. Όταν

λοιπόν μια επιχείρηση πραγματοποιεί μια, ανταγωνιστικά σημαντική, εσωτερική δραστηριότητα καλύτερα από τις υπόλοιπες – εξίσου σημαντικές από άποψη ανταγωνιστικότητας – εσωτερικές δραστηριότητες, τότε έχει κατορθώσει να διασφαλίσει θεμελιώδη ικανότητα, η οποία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία της.

Σπάνια οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν περισσότερες από δύο ή τρεις θεμελιώδεις ικανότητες. Τις περισσότερες φορές η ύπαρξη θεμελιωδών ικανοτήτων έγκειται κυρίως στο ανθρώπινο και, γενικά, στο πνευματικό κεφάλαιο που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση και όχι στους υλικούς της πόρους (Thompson and Strickland ,ο.π.: 122).

4.2.5 «Ξεχωριστές Ικανότητες» and «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» (“Distinctive Capabilities” and “Competitive Advantage”)

Στηριζόμενες στην έννοια των θεμελιωδών ικανοτήτων, οι «ξεχωριστές ικανότητες» (“distinctive capabilities”) αναφέρονται στο πόσο καλύτερες είναι οι θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης σε σχέση με τις αντίστοιχες θεμελιώδεις ικανότητες των ανταγωνιστών της. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις διαθέτουν μια θεμελιώδη ικανότητα, αυτό όμως δε σημαίνει ότι η συγκεκριμένη ικανότητα αποτελεί και ξεχωριστή ικανότητα. Απαραίτητη προϋπόθεση για να χαρακτηριστεί μια θεμελιώδης ικανότητα ως ξεχωριστή είναι η διάκρισή της σε σχέση με την αντίστοιχη των ανταγωνιστών της. Η ικανοποίηση αυτής ακριβώς της προϋπόθεσης είναι εκείνη που διασφαλίζει στην επιχείρηση ανταγωνιστική υπεροχή» (“competitive superiority”) και, άρα, τη βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. *«Επομένως, μια θεμελιώδης ικανότητα μετατρέπεται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνον όταν είναι ταυτόχρονα και ξεχωριστή ικανότητα»* (Thompson and Strickland ,ο.π.: 123).

Ελάχιστες επιχειρήσεις, που είναι συνήθως οι κυρίαρχοι του κλάδου, εμφανίζουν ξεχωριστές ικανότητες. Αυτό, φυσικά, δε σημαίνει πως αν μια επιχείρηση δε διαθέτει ξεχωριστή ικανότητα δεν μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντιθέτως, ακόμη και αν μια επιχείρηση δεν έχει ανταγωνιστικά ανώτερες ικανότητες, είναι πολύ πιθανό να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εφόσον ο συνδυασμός των ικανοτήτων και των πόρων που διαθέτει είναι τέτοιος που της επιτρέπει να διεκδικήσει σημαντική ανταγωνιστική θέση στην αγορά (Thompson and Strickland ,ο.π.: 124).

4.2.6 «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» ("Sustainable Competitive Advantage")

Οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν πολλαπλές διαφορές μεταξύ τους σε ό,τι αφορά τις ικανότητές τους και τις αδυναμίες τους. Αυτές ακριβώς οι διαφορές – τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι που καθιστούν κάποιες επιχειρήσεις πιο επικερδείς και πιο επιτυχημένες από άλλες. Ωστόσο, εκείνο που έχει σημασία είναι η επιδίωξη συνεχόμενης και διατηρήσιμης επιτυχίας. Επομένως, σημαντική αποστολή κάθε επιχείρησης αποτελεί η διατήρηση των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων σε βάθος χρόνου, δηλαδή η επιδίωξη «διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων» ("sustainable competitive advantage").

Για να μπορέσει μια ικανότητα να διατηρηθεί στο πέρασμα του χρόνου θα πρέπει, εκτός του να είναι, να εξακολουθεί να παραμένει σπάνια και πολύτιμη (Heene and Sanchez,1997: 69). Η άποψη αυτή συνδέεται άμεσα με την έννοια πολύτιμη "transilience" και αφορά στο «μέγεθος» του χάσματος των ικανοτήτων που η επιχείρηση καλείται να γεφυρώσει ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που επιφέρουν οι εκάστοτε αλλαγές (Heene and Sanchez,ο.π.:131). Πρόκειται ουσιαστικά για μια λέξη η οποία συντίθεται από τις λέξεις "transition" που σημαίνει «μετάβαση» και «πέραςμα» και "resilience" που σημαίνει «προσαρμοστικότητα» και «ανθεκτικότητα»,

υποδηλώνοντας αυτήν ακριβώς την ομαλή σύζευξη μετάβασης και αντοχής, που οδηγεί στην ανώδυνη εξέλιξη της επιχείρησης και, ταυτόχρονα, στη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος (Thompson and Strickland ,ο.π.: 123 – 124).

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφερθούμε στους παράγοντες που επιδρούν στη διάρκεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθορίζοντας με τον τρόπο αυτό τις προοπτικές της επιχείρησης:

1. Δυσκολία αντιγραφής: όσο πιο δύσκολη και όσο μεγαλύτερο κόστος απαιτεί η διαδικασία να αντιγράψει κανείς μια ικανότητα τόσο περισσότερο πολύτιμη καθίσταται αυτή και, άρα, τόσο μεγαλύτερη διάρκεια έχει στο πέρασμα του χρόνου, καθώς προβάλλει εμπόδια στους ανταγωνιστές να την αναπτύξουν. Η μοναδικότητα, η διαρκής βελτίωση και αναβάθμιση, καθώς και το υψηλό κόστος που μπορεί να συνοδεύουν μια ικανότητα αποτελούν χαρακτηριστικά που παρεμποδίζουν πιθανές προσπάθειες απομίμησής τους.

2. Διαρκής επαγρύπνηση για τη διασφάλιση της μοναδικότητας των ικανοτήτων: οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επαγρυπνούν συνεχώς και να μην εφησυχάζουν στην άποψη πως η μοναδικότητα των ικανοτήτων τους θα παραμείνει απρόσβλητη στο μέλλον. Τόσο οι ανταγωνιστές, που διαπιστώνουν ότι οι συγκεκριμένες ικανότητες διασφαλίζουν υψηλά κέρδη, όσο και οι αναπόφευκτες τεχνολογικές εξελίξεις διαψεύδουν οποιαδήποτε πεποίθηση ότι οι ξεχωριστές ικανότητες που διαθέτει μια επιχείρηση στο παρόν δε θα αντικατασταθούν από άλλες στο μέλλον. Σε ό,τι αφορά τους ανταγωνιστές μάλιστα, τα υψηλότερα – από το μέσο όρο του κλάδου – κέρδη μιας επιχείρησης που διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα τους κινητοποιήσει να μιμηθούν το πλεονέκτημα αυτό. Σημαντικός παράγοντας στη διαδικασία αυτή είναι η ταχύτητα της αντιγραφής, και κατ' επέκταση ο χρόνος. Όσο μικρότερος λοιπόν είναι ο χρόνος

αντιγραφής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τόσο μικρότερη είναι η διάρκειά του και, άρα, τόσο πιο επιτακτική γίνεται η ανάγκη για εξακολουθητική βελτίωση των ικανοτήτων που βρίσκονται στη διάθεση της επιχείρησης.

3. Οι ικανότητες των ανταγωνιστών: το γεγονός ότι μια επιχείρηση διαθέτει σημαντικούς πόρους και ικανότητες δεν αποτελεί τεκμήριο ότι δεν υπάρχουν ταυτόχρονα και άλλες επιχειρήσεις, με εξίσου σημαντικές ικανότητες αλλά και δυνατότητες για την επίτευξη σημαντικών καινοτομιών στο μέλλον. Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να επισημανθεί ότι, η ικανότητα των επιχειρήσεων να αντιγράψουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ανταγωνιστών τους εξαρτάται από δύο παράγοντες: α) όσο πιο υψηλή είναι η «στρατηγική αφοσίωσή» τους (“strategic commitment”), δηλαδή η αφοσίωσή τους για μεγάλο χρονικό διάστημα σε ένα συγκεκριμένο τρόπο επιχειρηματικής δράσης, τόσο πιο μειωμένη είναι η ικανότητά τους να αντιγράψουν μια καινοτομία των ανταγωνιστών τους β) όσο μεγαλύτερη είναι η «ικανότητα απορρόφησης» (“absorptive capacity”) από την οποία χαρακτηρίζονται αυτές, δηλαδή η ικανότητά τους να εντοπίζουν, να αξιολογούν, να αφομοιώνουν και να χρησιμοποιούν τη νέα γνώση, τόσο πιο άμεση είναι η ανταπόκρισή τους στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ανταγωνιστών τους. Αλλιώς, όσο πιο εσωστρεφής είναι η επιχείρηση τόσο πιο δύσκολο είναι για εκείνη να αντιγράψει τις ικανότητες των ανταγωνιστών της.

4. Η δυναμικότητα του Κλάδου: όσο πιο δυναμικός είναι ο κλάδος όπου εντάσσεται η επιχείρηση τόσο περισσότερο ραγδαίες είναι οι αλλαγές από τις οποίες χαρακτηρίζεται αυτός και, συνεπώς, τόσο πιο υψηλοί είναι οι ρυθμοί επίτευξης καινοτομιών. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η συρρίκνωση του κύκλου ζωής του προϊόντος του κλάδου όσο και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί να διαθέτει σήμερα μια επιχείρηση εξαιτίας των

καινοτομιών των ανταγωνιστών της αύριο (Hill and Jones, 2001:144).

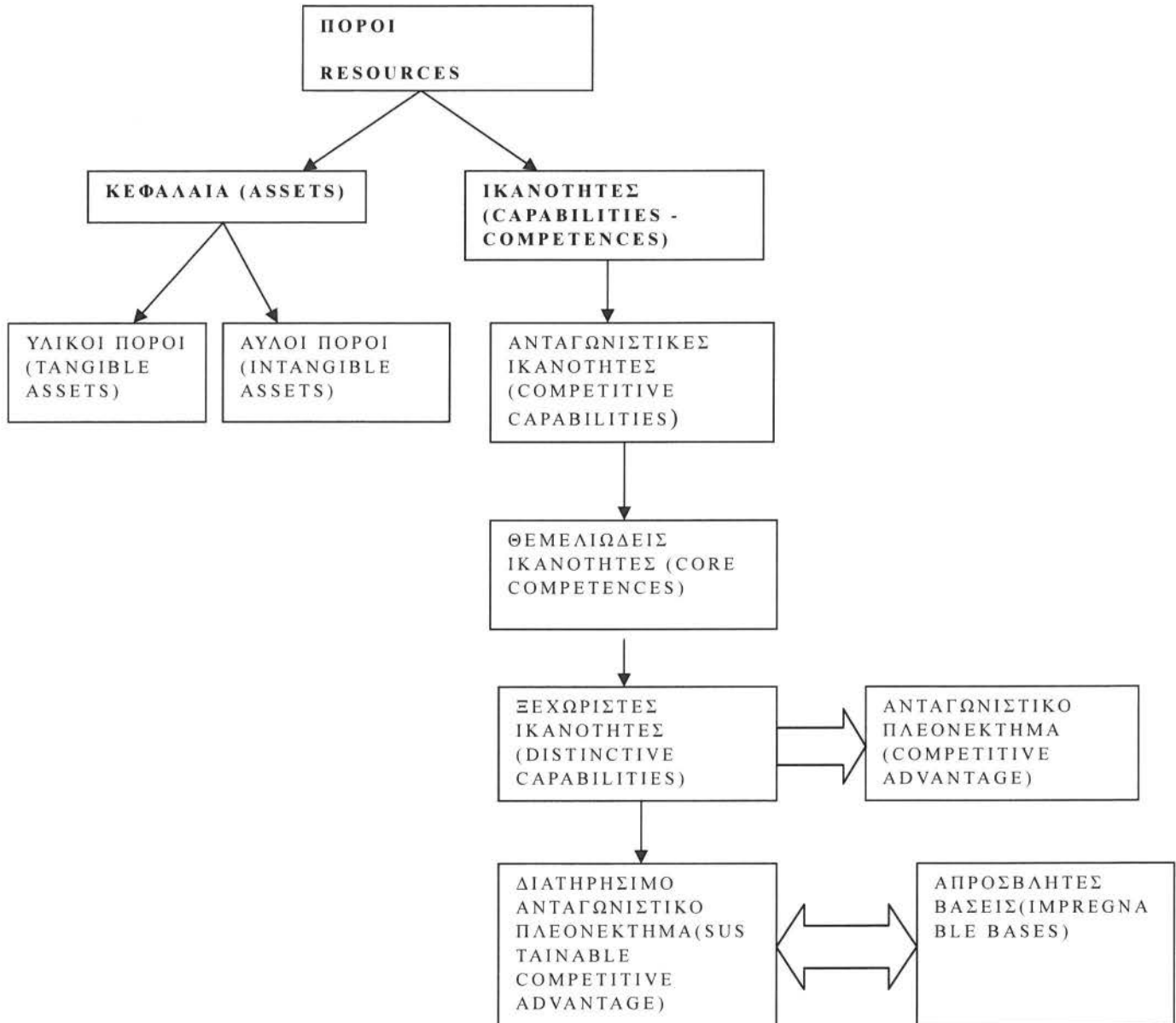
4.2.7 «Απρόσβλητες Βάσεις» (“Impregnable Bases”)

Στη βάση της προηγούμενης ανάλυσης για επιδίωξη διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, μπορούμε να πούμε πως βρίσκεται η θεωρία της Edith Penrose (1959) για εκείνο που, όπως η ίδια χαρακτηρίζει, αποτελεί τις «απρόσβλητες βάσεις» (“impregnable bases”) μιας επιχείρησης. Βασική θέση της Penrose είναι ότι, οι επιχειρήσεις, για να μπορέσουν να επιβιώσουν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, χρειάζεται να αναπτύξουν μια «περιοχή εξειδίκευσης» (“area of specialization”), ένα «στήριγμα» (“foothold”), μια «βασική θέση» (“basic position”) ή «σχετικά απρόσβλητες βάσεις» (“relatively impregnable bases”). Αν κατορθώσουν να το επιτύχουν αυτό τότε θα μπορέσουν να χαράξουν κατευθύνσεις για την επέκταση των δραστηριοτήτων τους. Ο όρος «απρόσβλητες» αναφέρεται σε «μοναδικούς μηχανισμούς» (“isolating mechanisms”) οι οποίοι θέτουν περιορισμούς σε πιθανές απόπειρες αντιγραφής από τους ανταγωνιστές.

Όπως εύκολα λοιπόν μπορεί κανείς να συμπεράνει, η εδραίωση «απρόσβλητων βάσεων» αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για τη μακροχρόνια επιβίωση και την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης. Η δημιουργία τους στηρίζεται στην επιτυχημένη και συνεχιζόμενη ανάπτυξη των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει η επιχείρηση, αποφεύγοντας τις παγίδες που μπορεί να αναδύονται από τις διαρκείς μεταβολές του περιβάλλοντος. Όπως μάλιστα υποστηρίζει και ο Pitelis N. Christos (2004), «σε ένα τέτοιο δυναμικό περιβάλλον, το κλειδί για τη μακροχρόνια επιτυχία βρίσκεται στην ανάπτυξη της τεχνολογίας μέσω διαρκών καινοτομιών, [...] και μέσω της εσωτερικοποίησης της διαδικασίας της δημιουργικής καταστροφής» που υποστήριξε ο Schumpeter» (Pitelis, ο.π.: 526-530). Η διαδικασία της δημιουργικής καταστροφής

πρωτοαναφέρθηκε από τον Schumpeter το 1942, για να τονίσει τις μεταβολές που επιφέρει η ριζοσπαστική καινοτομία.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1: ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



4.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΠΟΥ ΒΑΣΙΖΕΤΑΙ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (RELATIONSHIP – BASED COMPETITIVE ADVANTAGE)

Η ανάπτυξη της θεωρίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που στηρίζεται στις σχέσεις της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις έχει ως πυρήνα της το συνδυασμό της θεωρίας των ικανοτήτων, που μόλις παρουσιάσαμε, όπως και των βασικών αρχών που διέπουν το «μάρκετινγκ σχέσεων» (“marketing relationships”). Θεωρήσαμε αναγκαία την αναφορά μας σε αυτή την ιδιαίτερη μορφή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς *«οι περισσότερες εταιρείες παραβλέπουν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορούν να αποκτήσουν, μέσω της καλλιέργειας μακροχρόνιων σχέσεων»* (Morgan and Hunt, 1999:281).

Όπως είχαμε την ευκαιρία να διαπιστώσουμε, για τη διασφάλιση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η θεωρία των ικανοτήτων δίνει ιδιαίτερη έμφαση στους πόρους που διαθέτει η ίδια η επιχείρηση αποκλειστικά. Όμως *«οι πόροι βρίσκονται συχνά σε περιορισμένη ποσότητα, δημιουργώντας την ανάγκη για διεπιχειρησιακές ανταλλαγές συνεργασίας»* (Morgan and Hunt, ο.π.:281).

Έτσι, φτάνουμε σε αυτό που αποκαλείται “relationship-based competitive advantage”: *«Οι επιχειρήσεις συνάπτουν σχέσεις συνεργασίας εφόσον εντοπίζονται συμβατοί εταίροι, που ο συνδυασμός των πόρων τους με τους αντίστοιχους δικούς τους επιτρέπει τη δημιουργία συμπληρωματικών πόρων και, άρα, τη διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος»* (Morgan and Hunt, ο.π.:282).

Βέβαια, πολλοί ισχυρίζονται ότι οι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση τις προσφέρουν δύναμη και αυτονομία και, για το λόγο αυτό, φοβούμενη την πιθανότητα απώλειας αυτής της αυτονομίας, μπορεί να αντιστέκεται στη σύναψη

διεπιχειρησιακών σχέσεων. Ωστόσο, πολύ συχνά, οι επιχειρήσεις εισέρχονται πρόθυμα σε σχέσεις συνεργασίας επειδή συνειδητοποιούν ότι «για να καταστούν στρατηγικά πιο ανταγωνιστικές θα πρέπει να έχουν πρόσβαση σε πολύτιμους πόρους και η συνεργασία τους με άλλες επιχειρήσεις είναι, πολλές φορές, ο καλύτερος τρόπος για την απόκτηση των πόρων αυτών» (Morgan and Hunt, ο.π.:281).

Όταν οι επιχειρήσεις διατηρούν συνεργασίες μπορούν να επιδιώξουν αναβάθμιση και διεύρυνση των πόρων που βρίσκονται στη διάθεσή τους, επιτυγχάνοντας επιπλέον σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ορισμένες φορές μάλιστα, λόγω της σπανιότητας των πόρων, η συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις και, συνεπώς, η κοινή συμμετοχή τους στους πόρους, μπορεί να διασφαλίσει την έγκαιρη πρόσβαση σε αυτούς, ικανοποιώντας τη συνεχή τους ροή και αμβλύνοντας έτσι ενδεχόμενα εξάντλησής τους.

4.3.1 Τα πλεονεκτήματα του Μάρκετινγκ Σχέσεων

Οι Πόροι της επιχείρησης διακρίνονται σε οικονομικούς, νομικούς, φυσικούς, ανθρώπινους και οργανωσιακούς. Επίσης οι σχέσεις και οι πληροφορίες που η επιχείρηση διαθέτει, είναι δύο άλλες κατηγορίες επιχειρησιακών πόρων (Morgan and Hunt, ο.π.:282). Στη συνέχεια, παρουσιάζεται συνοπτικά η θετική επίδραση του μάρκετινγκ σχέσεων σε κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες πόρων:

α) Οικονομικοί Πόροι: η ανάγκη της επιχείρησης για οικονομικούς πόρους αποτελεί συχνή αφορμή για την επιδίωξη σύναψης σχέσεων, η πιο συχνή μορφή των οποίων είναι οι περιπτώσεις franchising. Βέβαια, η επιδίωξη συνεργασιών που στηρίζονται στην οικονομική ενδυνάμωση των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων δεν μπορεί να οδηγήσει σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς η εύρεση οικονομικών πόρων ή η

απόπειρα αντιγραφής ανάλογων οικονομικών σχέσεων είναι σχετικά εύκολη διαδικασία.

β) Νομικοί Πόροι: αφορούν στην αποκλειστική κατοχή αδειών, δικαιωμάτων, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας κ.ά. που κατοχυρώνονται για συγκεκριμένες επιχειρήσεις, μέσω κυβερνητικών θεσπισμάτων. Η επιδίωξη σύναψης συνεργασίας με τέτοιες επιχειρήσεις μπορεί να επιτρέψει σε μια εταιρεία να αποκτήσει πρόσβαση σε σπάνιους και μοναδικούς πόρους, βελτιώνοντας έτσι τις επιδόσεις της. Ωστόσο, η διάρκεια των πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από τέτοιου είδους συνεργασίες είναι περιορισμένη, καθώς άλλες επιχειρήσεις μπορεί να προβούν σε νέες καινοτομίες, απαρχαιώνοντας έτσι προηγούμενα διπλώματα ευρεσιτεχνίας ή ακυρώνοντας τη χρήση συγκεκριμένων δικαιωμάτων.

γ) Φυσικοί Πόροι: αναφέρονται στους υλικούς πόρους που έχει μια επιχείρηση π.χ. γη, μηχανήματα, πρώτες ύλες, σημεία πώλησης κ.ά., οι οποίοι μπορούν να διευρύνουν τους αντίστοιχους, ελλειπείς πόρους μιας εταιρείας που επιθυμεί να συνεργαστεί μαζί της. Και πάλι όμως, οι συνεργασίες που δημιουργούνται για την αποκλειστική αξιοποίηση των φυσικών πόρων μιας επιχείρησης δεν μπορούν να επιφέρουν πλεονεκτήματα με μεγάλη διάρκεια, αφού αρκετοί από τους φυσικούς πόρους μπορούν να υποκατασταθούν από τις δυνατότητες που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία π.χ. το Ηλεκτρονικό Εμπόριο μπορεί να αντισταθμίσει την επιρροή των πολλών σημείων πώλησης που έχει μια επιχείρηση.

δ) Ανθρώπινοι Πόροι: οι δεξιότητες, η γνώση, η δημιουργικότητα και τα ταλέντα που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, αποδεικνύονται πολλές φορές ιδιαίτερα χρήσιμα για τις εταιρείες με τις οποίες αυτή συνεργάζεται, καθώς τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά λειτουργούν συμπληρωματικά, εμπλουτίζοντας τις εμπειρίες και τη γνώση των υπόλοιπων εταιρειών. Παρ' όλα αυτά, τέτοιου είδους πλεονεκτήματα

είναι, επίσης, σχετικά εύκολο να αντιγραφούν, αφού δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες σημαντικά στελέχη και δημιουργικοί συνεργάτες μιας επιχείρησης απορροφώνται από ανταγωνιστές της.

ε) Οργανωσιακοί Πόροι: η δομή, η κουλτούρα, ο τρόπος διοίκησης και εκτέλεσης των εργασιών, καθώς και η μορφή της επικοινωνίας που χαρακτηρίζουν μια επιχείρηση αποτελούν παράγοντες που μπορούν να συμβάλουν καθοριστικά στον εντοπισμό των προβληματικών περιοχών και, άρα, στην επιτυχημένη αναδιοργάνωση του εσωτερικού της εταιρείας που διατηρεί σχέση συνεργασίας με την πρώτη. Μάλιστα, λόγω του χρόνου και της σχετικής ασάφειας που διακρίνουν τη διαδικασία δημιουργίας των πόρων αυτών, η χαμηλή ορατότητά τους από τους ανταγωνιστές μπορεί να διασφαλίσει μεγάλη διάρκεια στα πλεονεκτήματα που δημιουργούνται για τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

στ) Σχέσεις: πολλές φορές, οι σχέσεις που διατηρούν οι επιχειρήσεις με ομάδες και φορείς που βρίσκονται μέσα και έξω από το περιβάλλον τους αποτελούν δελεαστικό κίνητρο για επιχειρήσεις που επιθυμούν π.χ. να επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους σε νέες αγορές. Προσβλέποντας λοιπόν στην αξιοποίηση των ήδη υπάρχουσών σχέσεων τις οποίες διατηρούν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις, οι εταιρείες που επιθυμούν τη διεύρυνση των σχέσεών τους, όπως και την εδραίωση μακροχρόνιων σχέσεων και σχέσεων εμπιστοσύνης και υψηλής αφοσίωσης, επιδιώκουν συνεργασία μαζί τους ώστε να προσθέσουν αξία στη συνολική τους δραστηριοποίηση.

ζ) Πληροφορίες: η συλλογική γνώση μιας επιχείρησης αλλά και οι επενδύσεις που πραγματοποιεί αυτή π.χ. για τη διαρκή συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τις προτιμήσεις των πελατών και των ανταγωνιστών της, για την ηλεκτρονική ανταλλαγή στοιχείων κ.ά. μπορούν να ενισχύσουν σημαντικά την προσπάθεια των

συνεργαζόμενων εταιρειών να μετατραπούν σε learning organizations. Άλλωστε, τα συστήματα που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις αυτές προκειμένου να συγκεντρώσουν, να μεταδώσουν και να εφαρμόσουν την πληροφορία είναι ιδιαίτερα πολύπλοκα και, για το λόγο αυτό, δύσκολο να αντιγραφούν.

Όπως προκύπτει λοιπόν από την προηγούμενη συζήτηση, τα πλεονεκτήματα που δημιουργούνται από τις συνεργασίες μεταξύ των επιχειρήσεων έχουν πολλές και διαφορετικές μορφές. Ωστόσο, *«είναι σημαντικό να αναγνωρισθεί ότι είναι δύσκολο για τα “relationship-based competitive advantages”, όπως ακριβώς και για τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα γενικά, να προκύψουν μόνο από την αξιοποίηση ενός πόρου. Τα “relationship-based competitive advantages” δημιουργούνται, τις περισσότερες φορές, συνδυάζοντας, μέσω συνεργασιών, πολλούς διαφορετικούς τύπους πόρων. Έτσι, όσο πιο περίπλοκοι γίνονται οι συνδυασμοί αυτοί, τόσο περισσότερο μειώνεται η ικανότητα των ανταγωνιστών να τα μιμηθούν ή να τα υποκαταστήσουν»* (Morgan and Hunt, ο.π.: 281-288).

4.3.2 Οι κίνδυνοι του Μάρκετινγκ Σχέσεων

Προηγουμένως, τονίστηκε η συμβολή του μάρκετινγκ σχέσεων στη δημιουργία και περαιτέρω ανάπτυξη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των επιχειρήσεων. Παρ' όλα αυτά πρέπει να επισημανθεί ότι, τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων που προσχωρούν σε συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις οφείλουν να είναι ιδιαίτερα προσεκτικά και να μην εφησυχάζουν στα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από συναφείς συνεργασίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν περιπτώσεις κατά τις οποίες, η πρόσβαση σε νέες αγορές που είναι αποτέλεσμα συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων, δημιουργεί κλίμα, τέτοιου είδους ικανοποίησης, που αδρανοποιεί την επιχείρηση η οποία παύει να διερευνά την πιθανότητα εισόδου της σε καινούριες αγορές. Συνεπώς, όταν το μακροπρόθεσμο κόστος της σύναψης σχέσεων

συνεργασίας ξεπερνά τα μακροπρόθεσμα οφέλη αυτής, τότε είναι σκόπιμη η επαναξιολόγηση της και η εύρεση τρόπων για τον επαναπροσδιορισμό της.

Κάτι ακόμη που θα πρέπει να προσέχουν ιδιαίτερα τα διοικητικά στελέχη είναι ο κίνδυνος της ασυμμετρίας που μπορεί να παρατηρηθεί ως προς τα οφέλη που αποκομίζουν τα μέλη της συνεργασίας. Όταν λοιπόν τα οφέλη μιας συνεργασίας δεν είναι αμοιβαία για όλα της τα μέλη τότε είναι πολύ πιθανή η παύση της αφοσίωσης των μελών της και, άρα, αναπόφευκτη η διάλυση της συνεργασίας αυτής (Morgan and Hunt, ο.π.:288).

4.4. ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ (VALUE CHAIN)

Η Αλυσίδα Αξίας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων για το σχεδιασμό, την παραγωγή, την προώθηση, τη διανομή και την υποστήριξη των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση (Bowman and Asch, ο.π.: 111). Στόχος της ανάλυσης μέσω της Αλυσίδας Αξίας είναι να διερευνηθεί η επιχείρηση υπό το πρίσμα του συνόλου της αλυσίδας των δραστηριοτήτων της που δημιουργούν αξία στο τελικό προϊόν, ώστε να εντοπιστεί σε ποιες από τις δραστηριότητες αυτές συμμετέχει η επιχείρηση ενεργά και σε ποιες έγκεινται, τελικά, τα δυνατά και αδύνατα σημεία της.

Ελάχιστες επιχειρήσεις έχουν ενσωματωμένες όλες τις δραστηριότητες που ανήκουν στην Αλυσίδα Αξίας. Το διάγραμμα 4.1 που ακολουθεί, απεικονίζει τις κύριες δραστηριότητες που εντάσσονται στο πλαίσιο της Αλυσίδας Αξίας. Οι κύριες δραστηριότητες που επιτελεί μια εταιρεία έχουν συνήθως ως σημείο εκκίνησης τις ενέργειες εισροής των πρώτων υλών (Inbound Logistics), συνεχίζουν με τις εργασίες παραγωγής του προϊόντος, ενώ ακολουθούν οι απαραίτητες ενέργειες για την εκροή των παραχθέντων προϊόντων όπως είναι η αποθήκευση και η διάθεσή τους (Outbound Logistics). Η Αλυσίδα Αξίας ολοκληρώνεται με το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις και, εν

τέλει, με τις υπηρεσίες υποστήριξης των τελικών καταναλωτών του προϊόντος, όπως εγκατάσταση και τυχόν επισκευή του προϊόντος κ.ά. Επιστέγασμα των πέντε αυτών δραστηριοτήτων, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4.1, είναι το τμήμα Προμηθειών, το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και, ασφαλώς, η γενική δομή της επιχείρησης, τα οποία λειτουργούν ενισχυτικά, τροφοδοτώντας και υποστηρίζοντας την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της Αλυσίδας Αξίας (Wheelen and Hunger, 2004:84 – 87).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1: Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

<i>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ (Γενική Διοίκηση, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Χρηματοοικονομικά κ.ά.)</i>					Π Ε Ρ Ι Θ Ω Ρ Π Ι Ο
<i>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (Προσλήψεις, Εκπαίδευση, Ανάπτυξη κ.ά.)</i>					
<i>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ (Έρευνα και Ανάπτυξη, Βελτίωση του προϊόντος και της διαδικασίας παραγωγής κ.ά.)</i>					
<i>ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ (Αγορά πρώτων υλών, μηχανήματα κ.ά.)</i>					
Διαχείριση Εισροών Διαχείριση α υλών και αποθήκευση	Λειτουργίες Παραγωγής Παραγωγή, Συγκέντρωση, Δοκιμή	Διαχείριση Εκροών Αποθήκευση και Διανομή των τελικών προϊόντων	Μάρκετινγκ και Πωλήσεις Διαφήμιση, Προώθηση, Τιμολόγηση, Δημόσιες Σχέσεις	Ενέργειες Υποστήριξης Καταναλωτών Εγκατάσταση, Επισκευή κ.ά.	

ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Wheelen and Hunger, 2004.

Το επίπεδο στο οποίο εφαρμόζεται η ανάλυση με βάση την Αλυσίδα Αξίας είναι το επίπεδο της επιχειρηματικής μονάδας (SBU). Επομένως, ανάλογα με τον αριθμό των επιχειρηματικών μονάδων που διαθέτει μια επιχείρηση καθορίζεται και ο αριθμός των Αλυσίδων Αξίας που διατηρεί αυτή. Ο αριθμός των διαφοροποιήσεων που εντοπίζονται μεταξύ των Αλυσίδων Αξίας των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων αποτελεί μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

4.5 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η διερεύνηση των επιμέρους λειτουργικών περιοχών της επιχείρησης αποτελεί το πρώτο βήμα για την ανάλυση με βάση την αλυσίδα αξίας. Στην ενότητα αυτή, το ενδιαφέρον θα επικεντρωθεί σε θέματα που άπτονται της οργανωσιακής κουλτούρας, των ανθρωπίνων πόρων, του μάρκετινγκ, της έρευνας και ανάπτυξης και, τέλος, της κατάστασης της επιχείρησης από χρηματοοικονομική άποψη.

4.5.1 Οργανωσιακή Κουλτούρα

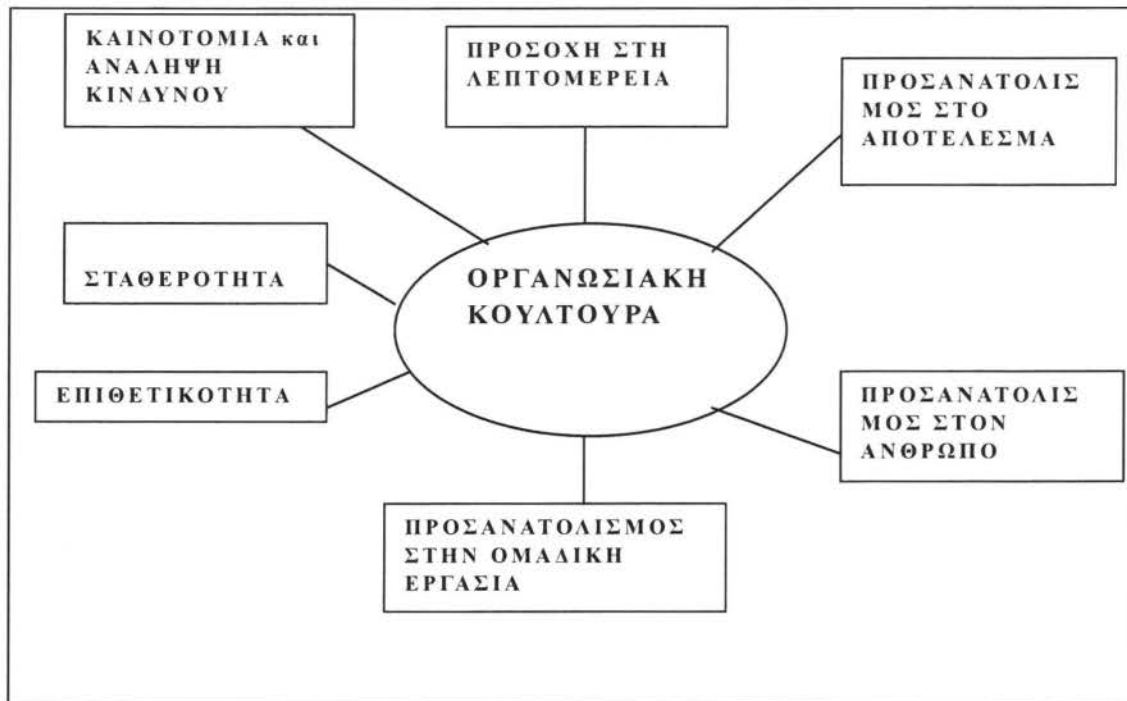
Όπως αναφέρουν οι Evans, Campbell και Stonehouse (2003) «*Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το επιχειρησιακό ισοδύναμο της ανθρώπινης προσωπικότητας. Όπως συμβαίνει με την ανθρώπινη προσωπικότητα, έτσι και με την οργανωσιακή κουλτούρα είναι δύσκολο να προσδιορισθεί και να κατανοηθεί...*» (Evans, Campbell and Stonehouse, 2003:79). Αντικατοπτρίζει «*το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη της επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική*». Κατά συνέπεια, διαπερνά και διαποτίζει το σύνολο των μελών της επιχείρησης, δημιουργώντας ένα αίσθημα ταυτότητας ως προς το «*Ποιοι είμαστε;*», «*Τί κάνουμε*» και «*Ποιος είναι ο λόγος της ύπαρξής μας;*» (Γεωργόπουλος, 2002: 130).

Όπως είναι αυτονόητο, η οργανωσιακή κουλτούρα ποικίλει σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση, και κατά μία έννοια, θα μπορούσε να υποστηριχτεί ότι «υπάρχουν τόσες οργανωσιακές κουλτούρες όσες είναι και οι επιχειρήσεις» (Evans, Campbell and Stonehouse, ο.π.: 79). Καθώς επηρεάζει μάλιστα το σύνολο της επιχείρησης, δεν μπορεί να μην έχει επιδράσεις στις επιδόσεις της, στην κινητοποίηση των εργαζομένων και την αφοσίωσή τους σε αυτή, στην ελκυστικότητά της τόσο ως προς τους υποψήφιους υπαλλήλους όσο και ως προς τους πελάτες της, στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών της, στις συμπεριφορές και, γενικά, στην επικοινωνία που λαμβάνει μέρος στο εσωτερικό της, στην τάση της για καινοτομία και προαγωγή της δημιουργικότητας, στην ποιότητα του τελικού προϊόντος και, συνεπώς, στην ικανοποίηση και τη δημιουργία πιστών και επαναλαμβανόμενων πελατών.

Αυτό που πρέπει οπωσδήποτε να επισημανθεί είναι ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει καθοριστικό αντίκτυπο στην ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται στις εκάστοτε προκλήσεις και μεταβολές του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Έτσι, αν μια επιχείρηση διακρίνεται για την ισχυρή της κουλτούρα τότε είναι πολύ δύσκολο να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο αυτή αντιδρά με αποτέλεσμα, πολλές φορές, να οδηγείται σε συντηρητικές ενέργειες οι οποίες αφήνουν αναξιοποίητες τις διαγραφόμενες ευκαιρίες ή δεν αντιμετωπίζουν καίρια τις απειλές που παρουσιάζει το εξωτερικό της περιβάλλον. Το αντίθετο φυσικά παρατηρείται με τις επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από υψηλή προσαρμοστικότητα και τάση ανάληψης ρίσκου.

Το διάγραμμα 4.2 που ακολουθεί απεικονίζει συνοπτικά τις επτά διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2: ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ



Πηγή: Προσαρμοσμένο από Γεωργόπουλος, 2002.

4.5.2 Ανθρώπινοι Πόροι

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη πηγή πόρων για τις περισσότερες επιχειρήσεις, αφού ο ρόλος του συνίσταται στην ενεργοποίηση όλων των υπόλοιπων διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης. «Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. [...]. Οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και να επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση» (Χυτήρης, 2001:11). Επομένως, οι ανθρώπινοι πόροι είναι εκείνο το κεφάλαιο της επιχείρησης, το οποίο δύναται να προκαλέσει την ειδοποιό διαφορά μεταξύ των επιχειρήσεων.

Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον μάλιστα, όπου η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων αυξάνει όλο και περισσότερο, η εμπειρία, οι ικανότητες, η δημιουργικότητα, τα ταλέντα και οι αξίες που χαρακτηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό κάθε επιχείρησης συνιστούν καθοριστικούς παράγοντες για την επιβίωση και την επιτυχημένη της πορεία.

Κατά συνέπεια, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι επιφορτισμένη με ένα ιδιαίτερα δύσκολο αλλά και, συγχρόνως, ζωτικό για την επιχείρηση έργο: την αποτελεσματική και αποδοτική αξιοποίηση των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτή, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι ενέργειες και οι προσπάθειές τους προσανατολίζονται στην κατεύθυνση της επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων, αποφεύγοντας τις παγίδες που αναδύονται από το σύγχρονο, διαρκώς μεταβαλλόμενο, περιβάλλον και εντοπίζοντας τις ευκαιρίες που διαφαίνονται σε αυτό.

Άρα, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφορά σε εκείνο το σύνολο των ενεργειών *«που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους»* (Χυτήρης, ο.π.: 18 – 20).

Πολύ συνοπτικά, το έργο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορεί να κατηγοριοποιηθεί στις ακόλουθες δραστηριότητες:

α) Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων: αφορά σε μια στρατηγικής φύσης δραστηριότητα που έχει να κάνει με την πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινους πόρους, με βάση πάντα τους στόχους που αυτή θέτει όσο και τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό της περιβάλλον

β) Ανάλυση Εργασίας: πριν ακόμη η επιχείρηση προχωρήσει στη διαδικασία προσέλκυσης υπαλλήλων θα πρέπει, προηγουμένως, να έχει προσδιορίσει επακριβώς το

έργο που συνεπάγεται κάθε θέση εργασίας, όπως και τις προϋποθέσεις που θα πρέπει να πληρούν οι υποψήφιοι, δηλαδή τα τυπικά και ουσιαστικά τους προσόντα, ώστε να προσεγγισθούν τα κατάλληλα, για κάθε θέση, άτομα

γ) Προσέλκυση και Επιλογή υποψηφίων: εφόσον καθοριστούν οι ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, το επόμενο βήμα είναι η προσέγγισή τους, μέσω προσκλήσεων σε εφημερίδες και σχετικές ιστοσελίδες, καθώς και η επιλογή των πιο κατάλληλων με την εφαρμογή εύστοχων μεθόδων. Ακολουθεί το στάδιο της ομαλής ένταξης των επιλεγθέντων στην επιχείρηση, το οποίο θα πρέπει να αποσκοπεί στην άμεση και πλήρη ενημέρωσή τους τόσο για την επιχείρηση όσο και για τα καθήκοντά τους σε αυτή.

δ) Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων: οι ενέργειες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων δεν σταματούν στην πρόσληψη του αναγκαίου προσωπικού. Οι προσληφθέντες, πολλές φορές, δεν έχουν όλα τα απαραίτητα προσόντα για την τέλεση συγκεκριμένων εργασιών, ενώ οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης επιβάλλουν την ενημέρωση και την περαιτέρω ανάπτυξη του ήδη υπάρχοντος προσωπικού της. Οι συνθήκες αυτές λοιπόν αφυπνίζουν τον εκπαιδευτικό ρόλο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, η οποία καλείται να αντεπεξέλθει στις εκάστοτε ανακύπτουσες απαιτήσεις.

ε) Ανταμοιβή εργαζομένων: τόσο τα καθήκοντα που συνεπάγεται η θέση κάθε υπαλλήλου όσο και η πραγματική του συνεισφορά στην περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας, επιβάλλουν τη δημιουργία ενός πλαισίου ανταμοιβών. Το πλαίσιο αυτό θα πρέπει να προβλέπει, εκτός από τα επίπεδα των μισθών, ειδικά οικονομικά κίνητρα (όπως και μη οικονομικά) με στόχο την παρακίνηση των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσής τους αλλά και την επιβράβευσή τους για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.

στ) Αξιολόγηση απόδοσης: κάθε υπάλληλος θα πρέπει να αξιολογείται ώστε, σε περιπτώσεις που αυτός δεν επιτελεί τα καθήκοντά του με τον απαιτούμενο τρόπο, να λαμβάνονται διορθωτικές κινήσεις ή για τις περιπτώσεις που η απόδοσή του υπερβαίνει τις απαιτούμενες από αυτόν επιδόσεις να επιβραβεύεται. Σημαντικό ρόλο στο στάδιο αυτό διαδραματίζουν τα «*πρότυπα απόδοσης*» (Χυτήρης, ο.π.: 225), τα οποία θέτουν τα προσδοκώμενα επίπεδα απόδοσης και σχετίζονται με την ποσότητα και την ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και τον τρόπο εκτέλεσης κάθε έργου.

ζ) Εργασιακές Σχέσεις: δεν είναι λίγες οι φορές που εργαζόμενοι και εργοδότες έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους, λόγω (σκόπιμων ή μη) παραλείψεων από τη μία ή την άλλη πλευρά. Ανάμεσα λοιπόν στα καθήκοντα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εμπίπτει και η αποτελεσματική επίλυση τέτοιου είδους διαφορών, ώστε όχι μόνο να αποκατασταθεί το κλίμα ηρεμίας αλλά και να διατηρηθούν καλές εργασιακές σχέσεις, οι οποίες θα συμβάλουν στην αφοσίωση των εργαζομένων και στην εμπιστοσύνη των εργοδοτών (Χυτήρης, ο.π.: 224-227).

4.5.3 Μάρκετινγκ και Τμηματοποίηση Αγοράς

Με δεδομένο το γεγονός ότι οι καταναλωτές παρουσιάζουν μεγάλες διαφοροποιήσεις ως προς τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, τη γεωγραφική τους κατανομή, την ψυχολογία τους, τις ανάγκες τους, τη συμπεριφορά τους για συγκεκριμένα προϊόντα, κ.ά. οι επιχειρήσεις καλούνται να δραστηριοποιηθούν σε αγορές που, κάθε άλλο, παρά ομοιογενείς μπορούν να χαρακτηριστούν. Επομένως, η επιλογή τμημάτων της αγοράς που παρουσιάζουν σχετική ομοιότητα σε σχέση με τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους και η στόχευση σε αυτά αναδύονται ως επιτακτική ανάγκη στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η διαδικασία αυτή, γνωστή ως τμηματοποίηση της αγοράς, είναι απαραίτητη ενέργεια, καθώς θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τις

ανάγκες των δυνητικών πελατών τους και να αναπτύξουν προϊόντα που, ενώ από τη μια θα ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές, ταυτόχρονα, θα αποφεύγουν την άμεση αντιπαράθεση με τα ανταγωνιστικά τους προϊόντα (Evans, Cambell and Stonehouse, ο.π.:120).

4.5.4 Μείγμα Μάρκετινγκ – 4 P's

Το μείγμα μάρκετινγκ, αποτέλεσμα του στρατηγικού προγραμματισμού που πραγματοποιείται σε επιχειρησιακό επίπεδο, αφορά στο «τί, ποιος, πού, πότε, πόσο, πώς και γιατί θα κάνει το μάρκετινγκ». Μέσα στο μείγμα μάρκετινγκ εντάσσονται τέσσερα υποσύνολα που αναφέρονται στο Προϊόν, τη Διανομή, την Προβολή και την Τιμολόγηση, τα οποία αλληλεξαρτώνται και αλληλοσυσχετίζονται. Πρόκειται, ουσιαστικά, για ένα σύνολο ενεργειών και αποφάσεων που συνδέονται άμεσα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των τμημάτων της αγοράς όπου απευθύνεται η επιχείρηση, όπως και με τις μεταβολές που συμβαίνουν σε αυτά.

Το μείγμα μάρκετινγκ τονίζει τη σημασία της δημιουργίας «χρησιμοτήτων», αφού *«για να ικανοποιηθεί μια ανάγκη δεν αρκεί μόνο η ύπαρξη ενός κατάλληλου αγαθού[...] χρειάζεται το κατάλληλο αγαθό να υπάρχει στον κατάλληλο τόπο, τον κατάλληλο χρόνο και να διατεθεί με τις κατάλληλες συνθήκες συναλλαγής»* (Μάλλιαρης, 2001:44). Και είναι αυτή ακριβώς η δημιουργία χρησιμοτήτων που καθορίζει την επιβίωση και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

Κάθε ένα από τα 4 P's περιλαμβάνει ένα σύνολο ενεργειών, οι σημαντικότερες από τις οποίες κατανέμονται ως εξής:

«Προϊόν: τεχνικά χαρακτηριστικά, διαφοροποίηση, ποιότητα, συσκευασία, μάρκα, ποσότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση

Διανομή: τύποι καναλιών διανομής, εύρος γεωγραφικής κάλυψης, υποστήριξη των διαύλων διανομής, μεταφορές

Προβολή: δημοσιότητα, διαφήμιση, σλόγκαν, εκθέσεις, δημόσιες σχέσεις, χορηγίες, πωλήσεις, προώθηση πωλήσεων, εκπτώσεις, προσφορές

Τιμή: ύψος τιμής, όροι πληρωμή» (Μάλλιαρης, ο.π.:44-49).

Όλες οι παραπάνω ενέργειες συνδυάζονται και συνεργάζονται με απώτερο στόχο τη επίτευξη του άριστου μείγματος μάρκετινγκ.

4.5.5 Κύκλος Ζωής Προϊόντος

Ο κύκλος ζωής του προϊόντος αφορά σε μια έννοια που παρουσιάζει μεγάλη αναλογία με τους ζώντες οργανισμούς, ως προς το ότι όλοι, κάποια στιγμή, έχουν ένα τέλος. Ως έννοια μπορεί να εφαρμοστεί τόσο σε επίπεδο μεμονωμένων προϊόντων όσο και σε κατηγορίες ή τύπους προϊόντων. Η συμβολή του είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς, πολλές φορές, αποτελεί το πλαίσιο για τη λήψη ζωτικών στρατηγικών αποφάσεων που εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το στάδιο στο οποίο βρίσκεται το προϊόν ή το σύνολο των προϊόντων που παράγει μια επιχείρηση.

Τα στάδια που προσδιορίζουν τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος είναι τέσσερα. Το πρώτο είναι το στάδιο της εισαγωγής, κατά το οποίο το νέο προϊόν εισέρχεται στην αγορά και αν η ανταπόκριση των καταναλωτών είναι θετική απέναντί του, τότε περνά στο επόμενο στάδιο της ανάπτυξης. Εδώ, πλέον, η ζήτηση για το συγκεκριμένο προϊόν αρχίζει και αυξάνει συστηματικά, δημιουργώντας σταδιακά άνοδο των πωλήσεων και εδραίωση ενός μεριδίου αγοράς. Ακολουθεί το στάδιο της ωριμότητας, όπου το προϊόν έχει φτάσει στα ανώτατα επίπεδα απορρόφησής του από την αγορά και ένα μεγάλο μέρος

των καταναλωτών το έχει αγοράσει ήδη μία φορά. Το στάδιο αυτό αποτελεί μια καλή ευκαιρία για σημαντικές ταμειακές ροές, οι οποίες μπορούν να επενδυθούν σε νέα προϊόντα. Παρ' όλα αυτά, οι επιχειρήσεις που διατηρούν προϊόντα στο συγκεκριμένο στάδιο θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικές όσον αφορά τα ανταγωνιστικά τους προϊόντα και τις αλλαγές στις οποίες ενδέχεται να προχωρήσουν οι ανταγωνιστές για την προσέλκυση των καταναλωτών. Το τελευταίο στάδιο στον κύκλο ζωής του προϊόντος είναι εκείνο της παρακμής. Στο στάδιο αυτό, οι επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με δύο επιλογές: είτε να εγκαταλείψουν το συγκεκριμένο προϊόν πηγαίνοντας σε νέες αγορές ή να επινοήσουν στρατηγικές που θα επεκτείνουν τον κύκλο ζωής του προϊόντος.

Πάντως, παρά την ευρεία αποδοχή του, η ιδέα του κύκλου ζωής του προϊόντος έχει δεχθεί σημαντικές κριτικές. Οι κριτικές αυτές συνδέονται αφενός με τη δυσκολία πρόβλεψης του μέλλοντος και, από την άλλη, με την αναντίρρητη αποδοχή του αναπόφευκτου της παρακμής του προϊόντος. Έτσι, είναι δύσκολο να προβλεφθούν τα στάδια στον κύκλο ζωής του προϊόντος ενώ το στάδιο της παρακμής μπορεί τελικά και να μην επέλθει αν την επιχείρηση στελεχώνουν ικανά και αποτελεσματικά στελέχη (Evans, Campbell and Stonehouse, ο.π.: 138-140).

4.5.6 Ζητήματα Έρευνας και Ανάπτυξης

Η Έρευνα και Ανάπτυξη σχετίζεται άμεσα με τους τεχνολογικούς πόρους που βρίσκονται στη διάθεση της επιχείρησης και με την ανάπτυξη αυτών. Θέματα όπως η επιλογή μεταξύ εναλλακτικών τεχνολογιών, η ανάπτυξη νέων, βελτιωμένων ή καινοτομικών προϊόντων, καθώς και η εύρεση αποτελεσματικών τρόπων συνδυασμού των διαθέσιμων πόρων μέσω της αξιοποίησης των δυνατοτήτων της τεχνολογίας αποτελούν περιοχές ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και, κατά συνέπεια, θέματα στρατηγικής σημασίας για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Με δεδομένο, μάλιστα, τις ταχύτατες

τεχνολογικές εξελίξεις που χαρακτηρίζουν τη σύγχρονη εποχή, οι επενδύσεις στο συγκεκριμένο τομέα είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις.

Βεβαίως, η διασφάλιση «τεχνολογικής ικανότητας» (“technological competence”) αποτελεί συνονθύλευμα συστηματικής και διαρκούς έρευνας, όπως και αποτελεσματικής διοίκησης των ανθρώπων που στελεχώνουν το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης. Όπως οι Wheelen L. Thomas και J. David Hunger ισχυρίζονται, αν μια επιχείρηση δε διαθέτει δεξιότητες στη «μεταβίβαση της τεχνολογίας» (“technology transfer”), δηλαδή στη διαδικασία της αξιοποίησης των δυνατοτήτων της νέας τεχνολογίας προς την κατεύθυνση της ικανοποίησης των απαιτήσεων της αγοράς, τότε δεν θα μπορέσει να αποκομίσει οφέλη από τα τεχνολογικά επιτεύγματα (Wheelen and Hunger, ο.π.: 92-93).

4.5.7 Προστασία του Περιβάλλοντος και Ζητήματα Έρευνας και Ανάπτυξης

Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να επισημάνουμε την άμεση συσχέτιση που εντοπίζεται μεταξύ του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης και της συμβολής που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση στην προστασία του περιβάλλοντος. Έτσι, ενσωματώνοντας την παράμετρο της περιβαλλοντικής προστασίας στη διαδικασία Έρευνας και Ανάπτυξης, η επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει σημαντικά τεχνολογικά επιτεύγματα τα οποία, εκτός του ότι θα αμβλύνουν τη μόλυνση του περιβάλλοντος, επιπλέον είναι πιθανό να της προσδώσουν καθοριστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της ηθικής διάστασης που παρεμβάλλεται.

4.5.8 Χρηματοοικονομικά Θέματα

Ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα με τα οποία έρχονται αντιμέτωπα τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι η χρηματοδότηση των στρατηγικών αποφάσεων που λαμβάνουν. Οι οικονομικοί πόροι αποτελούν μια από τις

πιο βασικές εισροές της επιχείρησης και για το λόγο αυτό δεν μπορούν να αγνοηθούν. Τα πιο φιλόδοξα και καινοτομικά σχέδια που μπορεί να αναπτύξει μια επιχείρηση για το μέλλον αποκτούν μηδαμινή σημασία αν, προηγουμένως, δεν έχει ληφθεί υπόψη η χρηματοοικονομική της κατάσταση.

Η ικανότητα της επιχείρησης να υποστηρίξει χρηματοοικονομικά τόσο τις παρούσες όσο και τις μέλλουσες στρατηγικές της επιλογές είναι καθοριστικής σημασίας. Για το λόγο αυτό, εκτός από τη διασφάλιση των αναγκαίων χρηματοοικονομικών πόρων, η επιχείρηση θα πρέπει να αξιοποιεί εύστοχα τους πόρους αυτούς και να ελέγχει αν η χρήση τους ικανοποιεί τους επιδιωκόμενους στόχους της.

Εδώ εντάσσεται η χρήση εργαλείων όπως ο Ισολογισμός, η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης, καθώς και αναλύσεων που στηρίζονται στη διερεύνηση μιας σειράς από χρηματοοικονομικούς δείκτες που αφορούν στη ρευστότητα της επιχείρησης, την αποδοτικότητα των κεφαλαίων της, την κερδοφορία των μετόχων της κ.ά. Πρόκειται για εργαλεία που παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για την κατάσταση της επιχείρησης και τις οικονομικές της δυνατότητες, σηματοδοτώντας πιθανούς κινδύνους ή εντοπίζοντας κατάλληλες ευκαιρίες για την περαιτέρω χρηματοδότηση της επιχείρησης με ευνοϊκούς όρους.

4.6 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΤΥΓΧΑΝΟΥΝ

Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου οι επιχειρήσεις διαπιστώνουν σταδιακή μείωση των κερδών τους – κάτι που μπορεί να σχετίζεται με τη σταδιακή απώλεια του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι αντιμετωπίζουν μια πιθανή αποτυχία. *«Η αποτυχία συνδέεται με κάτι πιο δραστικό. Οι επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν, διασφαλίζουν πολύ χαμηλά ή ακόμη και*

αρνητικά κέρδη· με άλλα λόγια, βρίσκονται σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα» (Hill and Jones,2001:146).

Τα κέρδη μιας επιχείρησης που αποτυγχάνει εμφανίζονται σημαντικά χαμηλότερα από το μέσο όρο των κερδών των ανταγωνιστών τους.

Υπάρχουν τρεις λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να αποτύχει και οι οποίοι, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τους παράγοντες που επιδρούν στη διάρκεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αναφέρθηκαν προηγουμένως:

1. Αδυναμία προσαρμογής (“Inertia”): πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σοβαρές δυσκολίες στην προσπάθειά τους να αλλάξουν τη στρατηγική και τη δομή τους για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Στις περιπτώσεις αυτές, ο ρόλος των ικανοτήτων της επιχείρησης είναι καθοριστικός, καθώς ενώ από τη μια αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την ίδια στιγμή, επειδή ακριβώς είναι άμεσα συνυφασμένες με την ύπαρξη και τη δραστηριοποίηση της εταιρείας, είναι δύσκολο να αλλάξουν. Ορισμένες φορές μάλιστα παρατηρείται το φαινόμενο, άτομα που προέρχονται από την ίδια την επιχείρηση να επιδιώκουν την παρεμπόδιση της επιβαλλόμενης, από το περιβάλλον, αλλαγής επειδή αισθάνονται ότι απειλούνται η ισχύς, η επιρροή και το κύρος τους.

2. Στρατηγική αφοσίωση: σε άμεση συνάρτηση με τους λόγους που εντείνουν την αδυναμία μιας επιχείρησης να προσαρμοστεί στις εκάστοτε αλλαγές του περιβάλλοντός της, η αφοσίωσή της σε ένα συγκεκριμένο τρόπο δράσης την εμποδίζει, εκτός από το να υιοθετήσει τις ακολουθούμενες τακτικές των ανταγωνιστών της, να αναπροσαρμόζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα όταν οι συνθήκες το απαιτούν.

3. Το παράδοξο του Ίκαρου: δανεισμένο από την ελληνική μυθολογία, το παράδοξο του Ίκαρου αναφέρεται στις επιχειρήσεις που υπερτιμούν την προσωρινή τους επιτυχία, χάνοντας την αίσθηση της πραγματικότητας και των απαιτήσεων της αγοράς. Πιστεύοντας ότι η επιτυχία τους αυτή θα κατορθώσει να διατηρηθεί και στο μέλλον, οι επιχειρήσεις εφησυχάζουν, παραλείποντας το γεγονός ότι το μέλλον μπορεί να επιφυλάσσει νέες εκπλήξεις για την επιχειρηματική τους δραστηριότητα (Hill and Jones, ο.π.:146-150).

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη τα παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι, για να καταφέρει μια επιχείρηση να αποφύγει τις παγίδες της αποτυχίας οφείλει να επιδιώκει την εδραίωση ξεχωριστών ικανοτήτων όπως και τη διαρκή βελτίωσή τους, αφήνοντας ανοιχτά πάντα τα περιθώρια για συνεχή προσαρμογή και εξέλιξη. Στόχος, εδώ, είναι η επισήμανση της σπουδαιότητας που συνιστά η δημιουργία μιας «επιχείρησης η οποία μαθαίνει διαρκώς» (“learning organization”). Μια συνοπτική παρουσίαση των δεξιοτήτων για τις οποίες διακρίνονται οι learning organizations θα μπορέσει να αποκαλύψει τα πλεονεκτήματα που αποκομίζουν αυτές και, επομένως, τις άμυνες που αναπτύσσουν σε πιθανά σενάρια αποτυχίας. Οι δεξιότητες αυτές περιλαμβάνουν: α) το συστηματικό εντοπισμό προβληματικών περιοχών και την επίλυσή τους – κάτι που συνεπάγεται αλλαγές στον τρόπο διοίκησης και οργάνωσης, β) πειραματισμούς και γόνιμη αξιοποίηση των λανθασμένων χειρισμών, προς την κατεύθυνση της απόκτησης νέων γνώσεων και ικανοτήτων, γ) σχεδιασμό που στηρίζεται στην παρελθούσα εμπειρία, δ) επιδίωξη υιοθέτησης των γνώσεων που ήδη διαθέτουν οι άλλοι αλλά και απόκτηση γνώσεων από κοινού, ε) αποτελεσματική επικοινωνία εντός της οργάνωσης αλλά και έξω από αυτόν, στ) συστηματική περισυλλογή κι ανάπτυξη κοινών ιδεών για την παρούσα κατάσταση του οργανισμού (Bayraktaroglu and Kutanis, 2003:149-154).

4.7 ΔΥΝΑΤΑ και ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ – «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ» (STRENGTHS and WEAKNESSES – STRATEGIC BALANCE SHEET)

Μετά από την παραπάνω ανάλυση, η επιχείρηση μπορεί να διαπιστώσει ποια είναι τα δυνατά της σημεία και ποιες οι αδυναμίες της. Με τον όρο «Δυνατά Σημεία» αναφερόμαστε σε αυτές τις δραστηριότητες που η επιχείρηση γνωρίζει να κάνει πολύ καλά ή στα χαρακτηριστικά της εκείνα που της προσδίδουν αυξημένη ανταγωνιστικότητα. Κατά συνέπεια, δυνατά σημεία μπορεί να προκύψουν από: α) τις δεξιότητες και την εμπειρία που διαθέτει η επιχείρηση π.χ. στην παραγωγή χαμηλού κόστους, στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο, στην παραγωγή μη ελαττωματικών προϊόντων, στο χώρο της διαφήμισης και των προωθητικών ενεργειών κ.ά., β) τους πολύτιμους φυσικούς πόρους που είναι δυνατό να έχει στην κατοχή της, όπως άρτιο μηχανολογικό εξοπλισμό, ελκυστική τοποθεσία, κατοχή σπάνιων φυσικών αποθεμάτων, ευρύτατα δίκτυα διανομής, ολοκληρωμένα συστήματα πληροφόρησης κ.ά., γ) το εξειδικευμένο και έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί, το οποίο μπορεί να διακρίνεται επιπλέον για τη δημιουργικότητά του, τα ταλέντα του και την αφοσίωσή του στους στόχους και τις επιδιώξεις της επιχείρησης, δ) τις δεξιότητές της σε θέματα οργανωσιακής δομής, διοίκησης και ενδο-επιχειρησιακής επικοινωνίας, ε) τους άυλους πόρους που βρίσκονται στη διάθεσή της όπως ισχυρό branding, πιστοί πελάτες κ.ά., στ) τις ικανότητές της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, όπως η ανάπτυξη νέων προϊόντων σε τακτά χρονικά διαστήματα, οι δυνατές σχέσεις συνεργασίας που διατηρεί με σημαντικούς προμηθευτές και διανομείς, ένα ισχυρό τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης που της δίνει τη δυνατότητα για συνεχείς καινοτομίες κ.ά., ζ) τα επιτεύγματά της που την τοποθετούν σε περίοπτη θέση μέσα στην αγορά, όπως η εισαγωγή ενός ανώτερου προϊόντος σε αυτή, η κυριαρχία της σε ό,τι αφορά το μερίδιο αγοράς που διαθέτει, η ευρύτητα της ποικιλίας των προϊόντων που παράγει, η

αναγνωρισιμότητά της από το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς κ.ά (Thompson and Strickland, 2001: 117 – 119).

Εκτός όμως από τα δυνατά σημεία, σε κάθε επιχείρηση εντοπίζονται και περιοχές αδυναμίας, οι οποίες χρήζουν άμεσης παρέμβασης και προσεκτικού χειρισμού. Χρησιμοποιώντας τον όρο «Αδυναμίες» εννοούμε τις ελλείψεις της επιχείρησης ή δραστηριότητές της που η διεξαγωγή τους είναι ανεπαρκής και, για το λόγο αυτό, δημιουργούν μειονεκτήματα. Έτσι, τα αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης μπορεί να σχετίζονται με κρίσιμες, για την ανταγωνιστικότητά της, ατέλειες, καθώς και με ελλείψεις σε ανταγωνιστικά κρίσιμους φυσικούς, οργανωσιακούς ή άυλους όρους.

Σε αυτό το σημείο και έχοντας προσδιορίσει επακριβώς τις ικανότητες και τις μειονεκτικές περιοχές της επιχείρησης, αν επιδιώξει κανείς να τις συγκεντρώσει σε έναν πίνακα τότε θα έχει δημιουργήσει τον αποκαλούμενο «Στρατηγικό Ισολογισμό» της (“Strategic Balance Sheet”). Σε αυτόν, τα δυνατά σημεία αντιπροσωπεύουν το «Ανταγωνιστικό Ενεργητικό» (“Competitive Assets”) και τα αδύνατα σημεία το «Ανταγωνιστικό Παθητικό» (“Competitive Liabilities”).

Ασφαλώς, σε αντίθεση με την ισορροπία που επιδιώκεται ανάμεσα στο Ενεργητικό και στο Παθητικό της κλασικής Κατάστασης Ισολογισμού της επιχείρησης, η ισορροπία αυτή δεν είναι επιθυμητή συνθήκη και για την περίπτωση του «Στρατηγικού Ισολογισμού» της, καθώς αντικειμενικός στόχος της επιχείρησης είναι η αισθητή υπεροχή των δυνατών της σημείων σε σχέση με τις ελλείψεις της (Thompson and Strickland, ο.π.:117).

4.8 SWOT ANALYSIS

Με την ολοκλήρωση της διερεύνησης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντός της, η επιχείρηση είναι σε

θέση να αντισταθμίσει τις ευκαιρίες και τις απειλές της με τα δυνατά και αδύνατα σημεία της. Αυτή η διαδικασία της αθροιστικής συγκέντρωσης ευκαιριών, απειλών, δυνατών και αδύνατων σημείων είναι κοινώς γνωστή ως SWOT Analysis. Πρόκειται για ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο που δίνει τη δυνατότητα για μια περιεκτική και, συγχρόνως, ολιστική επισκόπηση του αν η κατάσταση της επιχείρησης και η ανταγωνιστική της θέση είναι υγιείς ή παρατηρούνται σοβαρά τρωτά σημεία.

Η SWOT Analysis βασίζεται στην αρχή ότι *«η διαμόρφωση στρατηγικής πρέπει να αποσκοπεί στην επιδίωξη κατάλληλου συνταιριάσματος ανάμεσα στις ικανότητες της επιχείρησης και στην κατάσταση που επικρατεί στο εξωτερικό της περιβάλλον, όπως αυτή προσδιορίζεται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο, τις διαγραφόμενες ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά και τις απειλές που συνιστούν κινδύνους για την κερδοφορία της και την ανταγωνιστική της θέση»* (Thompson Jr. and Strickland III, 2001: 117).

Η SWOT Analysis είναι κάτι παραπάνω από μια εξάσκηση στη δημιουργία τεσσάρων καταλόγων που παραθέτουν απλά ευκαιρίες, απειλές, δυνατά και αδύνατα σημεία. Η πραγματική της αξία συνίσταται *«στην ιστορία που λένε αυτές οι τέσσερις λίστες για την κατάσταση της επιχείρησης και στις ενέργειες που πρέπει να δρομολογηθούν»* (Thompson Jr. and Strickland III, ο.π.:127). Η κατανόησή της συνεπάγεται ουσιαστικά την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για το πώς η στρατηγική της επιχείρησης θα μπορέσει να εναρμονίσει ικανότητες και ευκαιρίες, πόσο επείγουσα προβάλλει για την επιχείρηση η ανάγκη να αναληφθούν διορθωτικές παρεμβάσεις και για ποιες ακριβώς αδυναμίες της και, τέλος, ποιες είναι οι εξωτερικές απειλές που επιβάλλουν άμεση ενεργοποίηση για την προστασία από αυτές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (CORPORATE STRATEGY)

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με την ολοκλήρωση της ανίχνευσης του εξωτερικού περιβάλλοντος και της διερεύνησης της κατάστασης που επικρατεί στο εσωτερικό της, τα στελέχη στρατηγικής του οργανισμού προχωρούν στη διαμόρφωση στρατηγικής, προσπαθώντας να δώσουν απαντήσεις στο πώς θα πληρωθούν το όραμα και η αποστολή της, όπως και με ποιους τρόπους θα μπορέσουν να επιτευχθούν οι στόχοι και οι σκοποί της, με δεδομένες τις προκλήσεις του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Κατά συνέπεια, η διαμόρφωση στρατηγικής έχει να κάνει με την εύρεση απαντήσεων στο βασικό ερώτημα «πώς» ο οργανισμός θα επιτύχει τις επιδόσεις που έχει θέσει ως στόχο, πώς θα ξεπεράσει τους ανταγωνιστές του, πώς θα αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πώς θα ενδυναμώσει την ανταγωνιστική του θέση μακροχρόνια, πώς θα καταφέρει να κάνει το όραμά του πραγματικότητα.

Η στρατηγική είναι απαραίτητη για την επιχείρηση σαν σύνολο, για κάθε επιχειρηματική της μονάδα ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται αυτές, καθώς και για κάθε λειτουργική περιοχή των μονάδων που υπάγονται στην επιχείρηση ως σύνολο. Στην πραγματικότητα, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η στρατηγική αποτελεί το «επιχειρηματικό μοντέλο» (“business model”) για την επίτευξη κερδοφορίας και την κατοχύρωση αξιοσημείων επιχειρηματικών αποτελεσμάτων.

Ασφαλώς, η ανάγκη για ανταπόκριση στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος και για νέα εγχειρήματα καθιστά τη στρατηγική μια συνεχή διαδικασία αναπροσαρμογής και εξέλιξης. Εξάλλου, το μέλλον είναι τόσο απροσδιόριστο και ταχεία ανατρεπτικό που, εκ των πραγμάτων, η στρατηγική όσο και αν είναι

προσχεδιασμένη δεν μπορεί με το πέρασμα του χρόνου να παραμένει ανέγγιχτη. Οι αντιδράσεις στις μεταβολές του περιβάλλοντος είναι μια φυσική διαδικασία και αναπόσπαστο κομμάτι της διαμόρφωσης στρατηγικής. Η συνεχής πρόοδος της τεχνολογίας, καινοτομίες των ανταγωνιστών, νέες τάσεις στις ανάγκες και στις προσδοκίες των καταναλωτών, καινούριες κυβερνητικές ρυθμίσεις και πολλά άλλα, αναρίθμητα, γεγονότα καθιστούν τη διαδικασία της διαμόρφωσης στρατηγικής ασταμάτητη (Thompson and Strickland, 2003:48)

5.2 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Όπως κατέστη σαφές από το δεύτερο ακόμη κεφάλαιο, η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ αφορά σε μια συμμετοχική διαδικασία που περικλείει όλους όσους συνιστούν μέλη της επιχείρησης. Επομένως, και η διαμόρφωση στρατηγικής, ως αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, δεν περιορίζεται στις πρωτοβουλίες και στις ενέργειες των ανώτερων διοικητικών στελεχών αλλά αποτελεί μια διαδικασία που αγκαλιάζει όλους τους κόλπους της επιχείρησης. Αποφάσεις όπως, προς ποιες κατευθύνσεις θα πρέπει να κινηθεί η επιχείρηση ή ποια καινούρια βήματα θα πρέπει αυτή να κάνει, συνεπάγονται τη συμβολή των ανώτερων στελεχών σε επιχειρησιακό επίπεδο, των επικεφαλής των επιχειρηματικών μονάδων που εντάσσονται στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, των διευθυντών των κύριων λειτουργικών περιοχών μέσα σε κάθε επιχειρηματική μονάδα (παραγωγή, μάρκετινγκ και πωλήσεις, χρηματοοικονομικά, ανθρώπινοι πόροι), των επιμέρους υπευθύνων για συγκεκριμένα προϊόντα ή περιοχές, ακόμη και των επιμέρους εποπτών.

Στην περίπτωση των διευρυμένων επιχειρήσεων (diversified enterprises), οι στρατηγικές διαμορφώνονται σε τέσσερα διακριτά επίπεδα. Έτσι, στο επιχειρησιακό επίπεδο χαράσσεται η στρατηγική για την εταιρεία και όλες τις επιχειρηματικές της μονάδες ως σύνολο, γι' αυτό

και καλείται επιχειρησιακή στρατηγική. Επίσης, για κάθε μια από τις επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης διαμορφώνονται αυτόνομες στρατηγικές που είναι γνωστές ως επιχειρηματικές στρατηγικές. Όμως, κάθε επιχειρηματική μονάδα αποτελείται από ευρείες λειτουργικές περιοχές, όπως αυτή του μάρκετινγκ, της παραγωγής, των ανθρωπίνων πόρων και των χρηματοοικονομικών, για κάθε μια από τις οποίες χαράσσονται συγκεκριμένες στρατηγικές – οι λειτουργικές στρατηγικές. Τέλος, υπάρχει μια ακόμη ομάδα στρατηγικών, η οποία αναφέρεται σε περαιτέρω επιμέρους τμήματα και υποδιαιρέσεις των επιχειρηματικών μονάδων, όπως εργοστάσια, συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές κ.ά., που αφορά στις υπο – λειτουργικές στρατηγικές. Για την περίπτωση που οι επιχειρήσεις αποτελούνται από μια επιχειρηματική μονάδα, τότε η επιχειρησιακή στρατηγική ταυτίζεται με την επιχειρηματική στρατηγική και τα επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής περιορίζονται σε τρία – κάτι που οδηγεί μοιραία και σε τρία είδη στρατηγικών: επιχειρηματικές, λειτουργικές και υπο – λειτουργικές στρατηγικές (Thompson Jr. and Strickland III, ο.π.:48-50).

5.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΟΙ 4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Προσπαθώντας να ομαδοποιήσουμε τα κύρια στοιχεία που συγκροτούν την επιχειρησιακή στρατηγική μιας διευρυμένης επιχείρησης, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η επιχειρησιακή στρατηγική συνεπάγεται τεσσάρων ειδών βασικές αποφάσεις που καλούνται να πάρουν τα στελέχη, καθορίζοντας με τον τρόπο αυτό την πορεία και το μέλλον του συνόλου της επιχείρησης.

α) Η πρώτη ομάδα αποφάσεων σχετίζεται με τον προσδιορισμό του αριθμού και του είδους των κλάδων στους οποίους θα μπορούσε να δραστηριοποιηθεί επιτυχώς η επιχείρηση. Πρόκειται ουσιαστικά για αποφάσεις που καθορίζουν το αν η διεύρυνση της επιχείρησης θα

περιοριστεί σε λίγους ή σε πολλούς κλάδους και το αν οι κλάδοι αυτοί θα σχετίζονται με το αντικείμενο δραστηριοποίησης της επιχείρησης ή όχι – δηλαδή αν η διαποίκιιση, όπως ονομάζεται η διεύρυνση της επιχείρησης, θα είναι ευρεία ή περιορισμένη, συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη.

β) Μια ακόμη βασική ομάδα αποφάσεων που λαμβάνονται σε επιχειρησιακό επίπεδο αφορά στις δράσεις που θα πρέπει να ενεργοποιούνται για τη μεγιστοποίηση της συνδυαστικής επίδοσης των επιχειρηματικών μονάδων που συναποτελούν την επιχείρηση. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει την επιτυχία των επιχειρηματικών της μονάδων χρηματοδοτώντας ενέργειες που συμβάλλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους, εξαγοράζοντας επιχειρήσεις στον κλάδο των θυγατρικών της για την άμβλυση του ανταγωνισμού σε κάθε έναν από αυτούς, συμβάλλοντας στην καλύτερή τους διοίκηση, υιοθετώντας στρατηγικές ανάπτυξης για τις επιχειρηματικές μονάδες που εντάσσονται σε πολλά υποσχόμενους κλάδους, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες με στόχο την ανάκαμψη των επιχειρηματικών μονάδων που βρίσκονται σε μειονεκτική θέση και που μπορούν ακόμη να οδηγήσουν σε κερδοφόρα αποτελέσματα το σύνολο της επιχείρησης, καθώς και αποχωρώντας από κλάδους και, άρα, εγκαταλείποντας επιχειρηματικές μονάδες που δεν παρουσιάζουν πλέον κανένα ενδιαφέρον για τη μακροχρόνια πορεία της.

γ) Η τρίτη κατηγορία αποφάσεων έχει να κάνει με την ανάληψη πρωτοβουλιών που θα οδηγήσουν στην καλύτερη δυνατή συμβατότητα και σύμπνοια ανάμεσα στις επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης. Συνήθως, όταν μια επιχείρηση διευρύνει τις δραστηριότητές της σε κλάδους που συνεπάγονται παρόμοια τεχνολογία, κανάλια διανομής και πελάτες είναι πολύ πιθανό να οδηγηθεί πολύ πιο εύκολα στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις που, επεκτείνοντας τις δραστηριότητές τους σε μη συμβατούς

κλάδους μεταξύ τους, επιδιώκουν ασυσχέτιστη διαποίκιιση.

δ) Τέλος, στο πλαίσιο της επιχειρησιακής στρατηγικής τίθενται οι βασικές προτεραιότητες όσον αφορά την κατεύθυνση των επενδύσεων και την κατανομή των πόρων προς τις επιχειρηματικές μονάδες που παρουσιάζουν ελκυστικές προοπτικές (Thompson Jr. and Strickland III, ο.π.:50-54).

Επιδιώκοντας την απόδοση ενός ορισμού για την επιχειρησιακή στρατηγική, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι *«επιχειρησιακή στρατηγική είναι οι ενέργειες της διοίκησης της επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός συνόλου επιχειρηματικών μονάδων που συνήθως ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους ή αγορές»* (Γεωργόπουλος, 2002: 165). Αναλαμβάνοντας τη διαχείριση ενός συνόλου από πολλαπλά και περίπλοκα ζητήματα που υπερβαίνουν τα περιορισμένα όρια των μεμονωμένων επιχειρηματικών μονάδων που ανήκουν στην επιχείρηση, η επιχειρησιακή στρατηγική είναι κάτι περισσότερο από το απλό άθροισμα των επιμέρους στρατηγικών των επιχειρηματικών μονάδων.

Αν η διαποίκιιση στηρίζεται στη δραστηριοποίηση σε λίγους ή σε πολλούς κλάδους Αν οι επιχειρηματικές μονάδες που διατηρεί η επιχείρηση είναι συσχετισμένες, ασυσχέτιστες ή ένα μείγμα και των δύο Αν το εύρος των λειτουργιών της επιχείρησης είναι εγχώριο, πολυεθνικό ή παγκόσμιο. Κινήσεις για την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης των υπάρχουσών επιχειρηματικών μονάδων, μέσω νέων εξαγορών. Κινήσεις για την εδραίωση θέσης σε νέους κλάδους, μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων, εσωτερικής ανάπτυξης ή συμμαχιών. Κινήσεις για την απαλλαγή από αδύναμες ή μη ελκυστικές επιχειρηματικές μονάδες Προσπάθειες επίτευξης στρατηγικής σύμπνοιας μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων. Κατανομή των επενδύσεων

και των πόρων ανάμεσα στις επιχειρηματικές μονάδες (Γεωργόπουλος, ο.π.: 165-166).

5.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

Το είδος των αποφάσεων που περικλείει η επιχειρησιακή στρατηγική διαμορφώνει και το είδος των στρατηγικών που ενσωματώνονται στο πλαίσιο αυτής. Έτσι, η στροφή της επιχείρησης προς την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή την περισυλλογή συγκροτεί τις «στρατηγικές κατεύθυνσης» (“directional strategies”). Το είδος των κλάδων ή των αγορών στις οποίες η επιχείρηση θα επιλέξει να δραστηριοποιηθεί με τα προϊόντα που παράγει συνιστά τις «στρατηγικές χαρτοφυλακίου» (“portfolio strategies”) ενώ, τέλος, ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις δραστηριότητες που εμπίπτουν στο φάσμα της επιχείρησης, κατευθύνει τους πόρους στις επιχειρηματικές της μονάδες και καλλιεργεί την ανάπτυξη ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων αντανakλά τις «γονικές στρατηγικές» (“parenting strategies”) (Wheelen and Hunger, ο.π.: 137).

Όπως φαίνεται και στον πίνακα 5.1, υπάρχουν τέσσερις βασικές εναλλακτικές επιλογές: ανάπτυξη, σταθερότητα, περισυλλογή και συνδυασμοί των τριών. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να αλλάξει την ταυτότητα της δραστηριοποίησής της διευρύνοντας ή περιορίζοντας το εύρος των προϊόντων της, των αγορών της ή των λειτουργιών της. Αν πάλι επιλέξει να διατηρήσει αναλλοίωτες τις δραστηριότητές της, μπορεί επίσης να προβεί σε αλλαγές της στρατηγικής της που, στην περίπτωση αυτή, θα περιορισθούν στη μεταβολή του ρυθμού των προσπαθειών της προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει την αποστολή της. Φυσικά, πάντα είναι δυνατή η επιδίωξη επιμέρους συνδυασμών των τριών βασικών εναλλακτικών (Glueck and Jauch, 1984: 213 – 214).

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ Προϊόντα Αγορές Λειτουργίες

	Προϊόντα	Αγορές	Λειτουργίες
Αλλαγή της ταυτότητας της επιχειρησιακής δραστηριοποίησης	Διεύρυνση Πρόσθεση νέων γραμμών παραγωγής Στόχευση σε νέους καταναλωτές ή σε νέες γεωγραφικές περιοχές Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός		
	Περισυλλογή Απαλλαγή από τις παλιές γραμμές παραγωγής Απόρριψη καναλιών διανομής Η επιχείρηση συρρικνώνεται σταδιακά		
Διατήρηση της ταυτότητας – Επιδίωξη σταθερότητας	Διατήρηση	Διατήρηση	Διατήρηση
	Διεύρυνση Εύρεση νέων χρήσεων Επέκταση του μεριδίου αγοράς (διείσδυση) Αύξηση της δυναμικότητας του εργοστασίου		
Μεταβολή του ρυθμού προσπάθειας	Περισυλλογή Περιορισμός της ανάπτυξης προϊόντος Μείωση του μεριδίου αγοράς Περιορισμός των επενδύσεων σε έρευνα και ανάπτυξη		
	Σταθερότητα Αλλαγές στη συσκευασία Διατήρηση του μεριδίου αγοράς Διατήρηση της αποδοτικότητας της παραγωγής		

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Glueck και Jauch, 1984.

Κάθε μία από τις τρεις βασικές εναλλακτικές στρατηγικές κατεύθυνσης εμπεριέχει ένα σύνολο από επιμέρους εναλλακτικές επιλογές, οι οποίες αποτυπώνονται στον Πίνακα 5.2 που ακολουθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2 ΟΙ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ
<ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση Κάθετη Ολοκλήρωση – Ανάπτυξη Οριζόντια Ολοκλήρωση – Ανάπτυξη • Εντατικές Στρατηγικές Διείσδυση στην αγορά (Market Penetration) Ανάπτυξη Αγοράς (Market Development) Ανάπτυξη Προϊόντος (Product Development) • Διαποίκιση Συσχετισμένη Ασυσχετιστη (Conglomerate) 	<ul style="list-style-type: none"> • Παύση – Συνέχιση με προσοχή • Καμιά αλλαγή 	<ul style="list-style-type: none"> • Διάσωση ή Αναστροφή (Turnaround) • Αιχμάλωτη Επιχείρηση (Captive Company) • Αποεπένδυση (Sell – Out / Divestment) • Ρευστοποίηση – Χρεοκοπία (Liquidation / Bankruptcy)

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Wheelen και Hunger, 2004.

5.5 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Ως όρος, η επιχειρηματική στρατηγική αντανakλάται στις ενέργειες και τα σχέδια δράσης που διαμορφώνουν τα στελέχη στρατηγικής προκειμένου να διασφαλίσουν επιτυχημένες επιδόσεις για την επιχειρηματική μονάδα στην οποία ανήκουν. «Κύρια επιδίωξη της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι πώς θα κατορθώσει να δημιουργήσει και να εδραιώσει για την επιχειρηματική μονάδα μια μακροχρόνια ανταγωνιστική θέση μέσα στην αγορά» (Thompson Jr. and Strickland III, ο.π.:4-55). Βασικά ζητήματα που πρέπει να επιλυθούν προς την κατεύθυνση

αυτή είναι η εναρμόνιση των λειτουργικών περιοχών της επιχειρηματικής μονάδας με τους επιδιωκόμενους επιχειρηματικούς της στόχους, η εδραίωση σημαντικών ανταγωνιστικών ικανοτήτων, η υιοθέτηση ανταγωνιστικών κινήσεων που θα επιτρέψουν τη διασφάλιση διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, καθώς και η διευθέτηση συγκεκριμένων στρατηγικών θεμάτων που σχετίζονται με τη δραστηριοποίηση της μονάδας στον κλάδο.

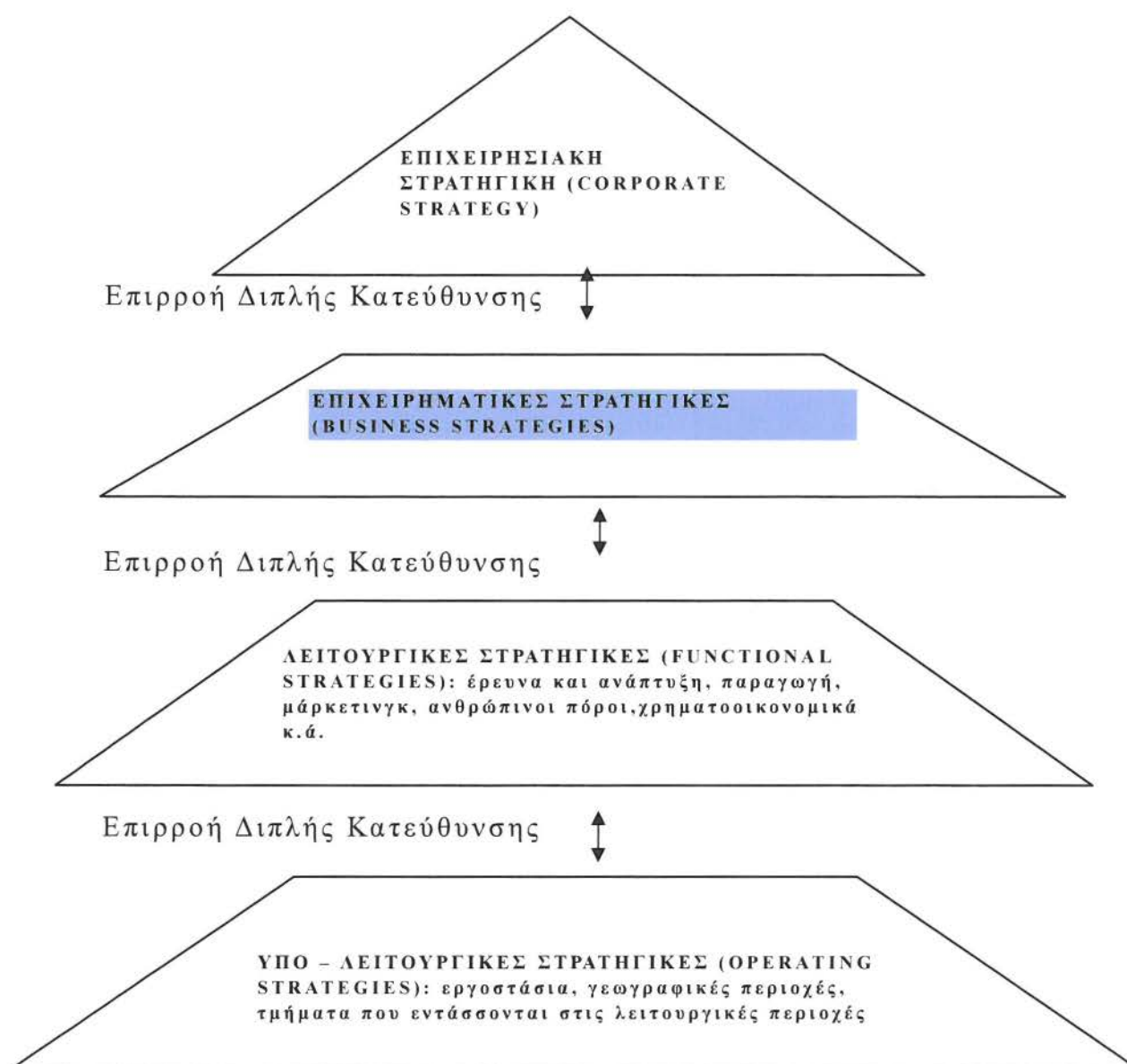
Πολύ γενικά, η διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής έχει να κάνει με τρεις καθοριστικές αποφάσεις οι οποίες σχετίζονται με τρία ερωτήματα: Τι; (what), Ποιος; (who), Πώς; (how). Το πρώτο ερώτημα (Τι;) αφορά στις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των καταναλωτών, η ικανοποίηση των οποίων έγκειται στη διαφοροποίηση του προϊόντος και στην ενσωμάτωση χαρακτηριστικών που ανταποκρίνονται σε αυτές. Το δεύτερο ερώτημα (Ποιος;) είναι άμεσα συνυφασμένο με τη διαδικασία της τμηματοποίησης της αγοράς και της στόχευσης σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της με σαφώς προσδιορισμένες ανάγκες. Μια επιχειρηματική μονάδα έχει στη διάθεσή της τρεις εναλλακτικές: είτε να επιδιώξει την ικανοποίηση του μέσου καταναλωτή, είτε να επιλέξει συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς και να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη διαφορετικών προϊόντων για κάθε ένα από αυτά, είτε να εστιάσει στην ικανοποίηση ενός αποκλειστικά τμήματος της αγοράς (niche market). Φθάνοντας στο τελευταίο ερώτημα (Πώς;), η απόφαση σχετικά με την επικέντρωση της προσοχής στην καινοτομία, την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα ή το βαθμό ανταπόκρισης στις επιθυμίες των καταναλωτών, θα μπορέσει να προσφέρει στην επιχειρηματική μονάδα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και, άρα, μια θέση στην αγορά, απολύτως διακριτή από εκείνη των ανταγωνιστών της (Hill and Jones, 2001: 203 – 204).

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι, αν και το πεδίο των δραστηριοτήτων που καλύπτει η επιχειρηματική στρατηγική είναι αρκετά ευρύ, η μελέτη

του κεφαλαίου αυτού θα περιοριστεί στην έννοια των ανταγωνιστικών στρατηγικών που εισήγαγε ο Porter. Η επιχειρηματική στρατηγική δεν ασχολείται μόνο με τα μέσα που θα επιστρατεύσει η επιχειρηματική μονάδα προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της. Στο πλαίσιο αυτής εντάσσεται η διευθέτηση όλων εκείνων των στρατηγικών ζητημάτων που καλείται να αντιμετωπίσει μια επιχειρηματική μονάδα κατά τη δραστηριοποίησή της.

Αντιθέτως, η έννοια της ανταγωνιστικής στρατηγικής, ενώ αποτελεί μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής, αφορά σε ένα μικρότερο πεδίο δράσης, καθώς ασχολείται αποκλειστικά με το πώς θα μπορέσει η επιχειρηματική μονάδα να προσελκύσει πελάτες ικανοποιώντας καλύτερα τις επιθυμίες τους, με το πώς αυτή θα χειριστεί τις πιέσεις που ασκούνται από τον ανταγωνισμό, καθώς και με το πώς θα ενισχύσει τη θέση της μέσα στην αγορά (Thompson Jr. and Strickland III, ο.π.: 150).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2: Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ



Πηγή: Προσαρμοσμένο από Thompson και Strickland III, 2003.

5.5.1 Ανταγωνιστική Στρατηγική και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Κάθε επιχειρηματική μονάδα δραστηριοποιείται σε έναν συγκεκριμένο κλάδο. Για να κατορθώσει η μονάδα αυτή να επιβιώσει και να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό που υφίσταται στον κλάδο αυτό θα πρέπει να υιοθετήσει μια τέτοια στρατηγική που θα της εξασφαλίσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχειρηματική μονάδα αποκτά καλύτερες προοπτικές ως προς τη διασφάλιση κερδοφορίας πάνω από το μέσο όρο και, επομένως, επιτυχημένη πορεία στον κλάδο της.

Η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής που οδηγεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διακρίνεται από τρεις συνιστώσες: α) αποφάσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά των προσφερόμενων προϊόντων – υπηρεσιών π.χ. την ποιότητά τους, την τιμή τους κ.ά. β) σταδιακή εδραίωση ανταγωνιστικών ικανοτήτων που καθιστούν την επιχειρηματική μονάδα απολύτως διακριτή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και γ) αποφυγή των κινήσεων των ανταγωνιστών, καθώς και άλλων απειλητικών για την επιχειρηματική μονάδα συνθηκών (Thompson Jr. and Strickland III, ο.π.: 55).

Σύμφωνα με τον Porter (1980) οι στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρηματικές μονάδες για να αντιμετωπίσουν τον υφιστάμενο, στον κλάδο τους, ανταγωνισμό ονομάζονται ανταγωνιστικές στρατηγικές (competitive strategies) και *«αποτελούν τη βάση που θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα»* (David, ο.π.:60). Πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να αποτελούν μοναδικές καινοτομίες στο προϊόν, εμπειρία και εξειδίκευση στη χρήση νέων τεχνολογιών, σημαντικές ικανότητες και γνώσεις μάρκετινγκ, γνώσεις και ικανότητες Ηλεκτρονικού Εμπορίου, διακεκριμένες υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών, κ.ά.

Συνεπώς, η διαμόρφωση ανταγωνιστικών στρατηγικών συνδέει άμεσα την επιχείρηση με το περιβάλλον της και, μάλιστα, με το περιβάλλον του κλάδου ή των κλάδων στους οποίους εκείνη δραστηριοποιείται. Όπως είχαμε την ευκαιρία να δούμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, κάθε κλάδος χαρακτηρίζεται από πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις: τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου, την πιθανότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων. Στόχος, λοιπόν, της ανταγωνιστικής στρατηγικής *«είναι ο προσδιορισμός μιας θέσης για την επιχειρηματική μονάδα μέσα στον κλάδο, όπου αυτή θα μπορεί να υπερασπίζεται τον εαυτό της με τον καλύτερο τρόπο έναντι των ανταγωνιστικών δυνάμεων ή να ασκεί επιρροή σε αυτές με τέτοιο τρόπο ώστε να τις επηρεάζει προς όφελός της»* (Porter, 1980: 4).

Ο Porter διακρίνει τρεις επιλογές ανταγωνιστικών στρατηγικών, η ανάλυση των οποίων ακολουθεί στη συνέχεια.

5.6 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (GENERIC STRATEGIES)

Όπως υποστηρίζει ο Porter (1980: 35-36), *«στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν την επίδραση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του κλάδου»*, οι επιχειρηματικές μονάδες έχουν στη διάθεσή τους τρεις γενικές στρατηγικές επιλογές (generic strategies):

- 1) Ηγεσία Κόστους (Overall cost leadership)
- 2) Διαφοροποίηση (Differentiation)
- 3) Εστίαση (Focus).

Οι τρεις αυτοί τύποι ανταγωνιστικών στρατηγικών αφορούν ουσιαστικά στις δυνατότητες που έχει μια επιχειρηματική μονάδα για να αντιμετωπίσει τους

ανταγωνιστές της στον κλάδο. Κάθε μονάδα μπορεί να υιοθετήσει μία από τις τρεις παραπάνω στρατηγικές επιλογές αν και, πολλές φορές, ο συνδυασμός τους είναι δυνατό να οδηγήσει σε εξίσου επιτυχημένη δραστηριοποίηση της μονάδας εντός του κλάδου.

Σε ένα πολύ γενικό πλαίσιο, η Ηγεσία Κόστους αναφέρεται στην παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων, με το χαμηλότερο κόστος και για καταναλωτές που είναι ευαίσθητοι στις μεταβολές των τιμών. Η στρατηγική της Διαφοροποίησης δίνει έμφαση στην παραγωγή προϊόντων που εκλαμβάνονται ως μοναδικά από τους καταναλωτές, ενώ οι καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται δεν επηρεάζονται εύκολα από τις μεταβολές στις τιμές. Τέλος, η στρατηγική της Εστίασης αφορά στην παραγωγή προϊόντων που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες μικρών τμημάτων της αγοράς.

Ένας γενικός κανόνας θα μπορούσε να είναι ότι *«μεγαλύτερες επιχειρήσεις με καλύτερη πρόσβαση σε πόρους ακολουθούν συνήθως στρατηγικές ηγεσίας κόστους ή διαφοροποίησης, ενώ μικρότερες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στη βάση της στρατηγικής εστίασης»* (David, ο.π.: 61).

5.6.1 Τα 2 στοιχεία στα οποία συνίσταται η διάκριση των Ανταγωνιστικών Στρατηγικών

«Υπάρχουν αναρίθμητες παραλλαγές στις ανταγωνιστικές στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, για την ακρίβεια, όσες είναι και οι επιχειρήσεις». Παρ' όλα αυτά, αν παραβλέψει κανείς τις επιμέρους λεπτομέρειες και σταθεί στην ουσία θα διαπιστώσει ότι οι πιο σημαντικές διαφορές που παρουσιάζουν οι ανταγωνιστικές στρατηγικές μεταξύ τους συνίστανται σε δύο σημεία: 1) στο αν η αγορά – στόχος της επιχείρησης είναι ευρεία ή περιορισμένη και 2) στο αν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιδιώκει η επιχείρηση σχετίζεται με το χαμηλό

κόστος ή με τη διαφοροποίηση του προϊόντος (Thompson Jr. and Strickland III, ο.π.:150).

Συνδυάζοντας λοιπόν τους δύο τύπους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί μια επιχειρηματική μονάδα να επιδιώξει, με το εύρος της αγοράς στην οποία αυτή απευθύνεται, ο Porter κατέληξε στην παραπάνω γενική διάκριση των ανταγωνιστικών στρατηγικών.

5.6.2 Αποσαφήνιση του όρου “generic strategies”

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως αλλά, οι επιχειρηματικές μονάδες έχουν τρεις εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές που τους επιτρέπουν την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Οι επιλογές αυτές ονομάζονται ανταγωνιστικές στρατηγικές ή, αλλιώς, «γενικές στρατηγικές» (“generic strategies”), διότι όλες οι επιχειρηματικές μονάδες, σε οποιονδήποτε κλάδο και αν εντάσσονται, μπορούν να τις ακολουθήσουν, ανεξάρτητα από το τί είδους προϊόντα παράγουν ή τί είδους υπηρεσίες προσφέρουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

6.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει και την μετουσίωση των σχεδίων και των αποφάσεων αυτών σε συγκεκριμένες ενέργειες και πράξεις. Αν δεν συνοδευτεί από ένα σχέδιο υλοποίησης κινδυνεύει να αποτύχει ο στρατηγικός σχεδιασμός, όσο επιτυχημένος και να είναι ως σχεδιασμός. Το στάδιο του σχεδιασμού και της υλοποίησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους παρόλο που είναι τελείως διαφορετικά. Επιτυχία του ενός δεν σημαίνει και επιτυχία του άλλου.

Για την διαμόρφωση της στρατηγικής τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι παρόμοια σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθος, την επιδίωξη κέρδους, το είδος της επιχείρησης, κλπ, ενώ οι διαφορές των επιχειρήσεων κρατούν τον σημαντικό ρόλο κατά την υλοποίηση της στρατηγικής. Στο στάδιο αυτό του στρατηγικού μάνατζμεντ επέρχονται συχνά έντονες αλλαγές σε άτομα, ρόλους, δραστηριότητες, οργανωτικά σχήματα, αξιολόγηση παραγωγικών πόρων, μεθόδους προϋπολογισμού, ανταμοιβές, συστήματα ελέγχου, διαφήμισης, εκπαίδευσης, κλπ.

Η υλοποίηση, λοιπόν, της στρατηγικής θα είναι επιτυχής εάν στελέχη και εργαζόμενοι:

Γνωρίζουν καλά τα θέματα της επιχείρησης.

Αισθάνονται αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης. Έχουν ενστερνιστεί τους στόχους της (αφού έχουν λάβει μέρος στο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής) και έχουν δεσμευθεί να βοηθήσουν στην επίτευξή τους.

Από την σκοπιά της διοίκησης της επιχείρησης, η διαδικασία της υλοποίησης της στρατηγικής περιλαμβάνει

την διαμόρφωση των στόχων σε ετήσια βάση, την κατανομή των πόρων, την πιθανή αναδιάρθρωση στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, την αναπροσαρμογή στις πολιτικές ανταμοιβών, την αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή από την πλευρά των εργαζομένων και γενικά τη δημιουργία κατάλληλης επιχειρηματικής κουλτούρας για την υποδοχή των στρατηγικών σχεδίων (Γεωργόπουλος, ο.π.: 229-230).

6.2 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ επιβάλλει την ορθολογική διαχείριση και κατανομή των πόρων με βάση τις προτεραιότητες και τους σκοπούς του οργανισμού, όπως αποτυπώνονται κατά τη διάρκεια διαμόρφωσης της στρατηγικής.

Η κατανομή των πόρων όμως σε τμήματα και δραστηριότητες δεν διασφαλίζει την επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής (πίνακας 6.1). Υπάρχουν μια σειρά από παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να οδηγήσουν σε αποτυχία την προσπάθεια της ορθής κατανομής των πόρων ενός οργανισμού και κατ' επέκταση να οδηγήσουν σε αποτυχία την υλοποίηση της στρατηγικής. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι η υπερπροστασία των διαθέσιμων πόρων, η ιδιαίτερη έμφαση στους βραχυπρόθεσμους δείκτες οικονομικής απόδοσης, οι οργανωτικές πολιτικές και τακτικές της επιχείρησης, οι μη σαφώς καθορισμένοι στρατηγικοί σκοποί, η απροθυμία στην ανάληψη επιχειρηματικών κινδύνων και η έλλειψη γνώσης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: Επιτυχής έκβαση

- Κατανομή αρμοδιοτήτων για την επίτευξη της αποτελεσματικής στρατηγικής αλλαγής (ποιος κάνει τι)
- Περιορισμένος αριθμός ταυτόχρονων στρατηγικών αλλαγών
- Οι απαραίτητες ενέργειες για την υλοποίηση των στρατηγικών θα πρέπει να αναγνωρίζονται και να προγραμματίζονται με την εκ νέου κατανομή των αρμοδιοτήτων
- Μέτρηση των αποτελεσμάτων (έλεγχος) θα πρέπει να πραγματοποιείται εκεί που κρίνεται απαραίτητη και όχι μόνο στο τέλος της διαδικασίας υλοποίησης
- Καλή επικοινωνία των στόχων που αναμένεται να επιτευχθούν, στους ανθρώπους της επιχείρησης

Πηγή: Προσαρμογή από Γεωργόπουλος, 2002.

Πρέπει όμως να διευκρινιστεί, πως η σωστή κατανομή των πόρων από μόνης της δεν αρκεί για να είναι επιτυχημένο ολόκληρο το σχέδιο υλοποίησης της στρατηγικής. Και αυτό γιατί θα πρέπει τα προγράμματα, προσωπικό, διεργασίες, έλεγχος αλλά και αφοσίωση, να δώσουν την απαραίτητη πνοή στους διαθέσιμους πόρους.

Ο ανταγωνισμός των τμημάτων για τους περιορισμένους πόρους συχνά οδηγεί σε διαφωνίες και συγκρούσεις όπως και οι διαφορετικές αντιλήψεις και οι προσωπικότητες των ατόμων, οι χρονικές πιέσεις και παρανοήσεις, οι παρεξηγήσεις. Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες στις επιχειρήσεις και επομένως είναι σημαντικό να διευθετούνται πριν επέλθουν δυσλειτουργικές συνέπειες που επηρεάζουν την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

Οι τρόποι διευθέτησης συγκρούσεων κατατάσσονται σε τρεις βασικές κατηγορίες: αποφυγή, διάλυση, αντιπαράθεση. Η αποφυγή περιλαμβάνει ενέργειες, όπως

αγνόηση του προβλήματος με την ελπίδα ότι θα βρεθεί κάποια λύση από μόνη της, ή απομάκρυνση των ατόμων ή των ομάδων που εμπλέκονται στην σύγκρουση, ώστε να κατευνάσουν τα πνεύματα. Η διάλυση μπορεί να περιλαμβάνει υποβάθμιση των διαφορών μεταξύ των συγκρουόμενων, ενώ δίνεται έμφασή στις ομοιότητες και τα κοινά ενδιαφέροντα, γίνεται συμβιβασμός, έτσι ώστε να μην υπάρχει ούτε σαφής νικητής ούτε νικημένος. Δίνεται βάση στο νόμο της πλειοψηφίας, γίνεται προσφυγή σε ανώτερη βαθμίδα ιεραρχίας ή ανασχεδιάζονται οι παρούσες θέσεις εργασίας. Η αντιπαράθεση πραγματοποιείται με την ανταλλαγή μελλών των δύο συγκρουόμενων πλευρών, ούτως ώστε η καθεμία να αντιληφθεί τα επιχειρήματα της άλλης, λαμβάνοντας υπόψη τους βασικούς στόχους, όπως η επιβίωση της επιχείρησης, ή με την οργάνωση συνάντησης, στην οποία οι συγκρουόμενες πλευρές παρουσιάζουν τις απόψεις τους και αναλύουν τις διαφορές τους (Γεωργόπουλος, ο.π.: 231-233).

6.3 ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης δεν είναι τίποτα άλλο από ένα σύστημα εργασιακών σχέσεων και αναφορών, το οποίο καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί. Τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν από την οργανωτική δομή συνοψίζονται ως ακολούθως:

- Διευκολύνει την εφαρμογή της στρατηγικής
- Καθορίζει τα καθήκοντα και τις υπευθυνότητες
- Οργανώνει τις τυπικές σχέσεις αναφοράς
- Ομαδοποιεί αποτελεσματικά τους εργαζόμενους
- Διευκολύνει την επικοινωνία

- Υποδεικνύει την εξουσία και τον έλεγχο
- Μεγιστοποιεί την παρακίνηση (Παπαδάκης, 2002: 516-517).

Οι σημαντικότερες οργανωτικές δομές συνοψίζονται σε:

- Απλή οργανωτική δομή
- Λειτουργική οργανωτική δομή
- Γεωγραφική οργανωτική δομή
- Δομή κατά προϊόν
- Αποκεντρωμένες Επιχειρηματικές Μονάδες- Πολυτμηματική Δομή
- Οργάνωση κατά Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες
- Μητρική Οργανωτική Δομή (Παπαδάκης, ο.π.: 518-527).

Το κάθε είδος στρατηγικής δεν αντιστοιχίζεται με έναν συγκεκριμένο τύπο οργάνωσης. Ανάλογα με την επιχείρηση υπάρχει διαφορετικός τύπος οργάνωσης. Όμως όταν μια επιχείρηση μεταβάλει την στρατηγική της μπορεί η υπάρχουσα δομή να αποβεί αναποτελεσματική. Η αναποτελεσματικότητα μπορεί να οδηγήσει για παράδειγμα σε μια διοικητική ιεραρχία με πάρα πολλές βαθμίδες, ή πολύ πλατεία όρια άσκησης εξουσίας, ή συμμετοχή των ατόμων σε πολλές συσκέψεις, ή στην επίλυση διατμηματικών προστριβών και τελικά στην μη επίτευξη των τιθεμένων στόχων. Γι' αυτό αλλαγές στη στρατηγική μπορεί να υπαγορεύουν μεταβολές στην οργανωτική δομή, διότι η υλοποίηση της στρατηγικής στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην οργανωτική δομή. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι αλλαγές στην δομή, μπορούν να μετατρέψουν μια αναποτελεσματική στρατηγική ή ένα αδύναμο στέλεχος σε

καλό, ή να αυξήσουν τη ζήτηση ανεπιτυχών προϊόντων. Επομένως και η δομή επηρεάζει την στρατηγική.

Πολλοί συγγραφείς επιχειρηματολογούν υπέρ της άποψης ότι η δυνατότητα υλοποίησης πρέπει να εξετάζεται κατά το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής ενώ η ανάπτυξη της στρατηγικής συνεπάγεται την ανάπτυξη ενός αριθμού ανατροφοδοτικών κύκλων προς προηγούμενα στάδια για να ληφθούν υπόψη απρόβλεπτα γεγονότα. Την ίδια στιγμή μπορεί να υπάρχει ανάγκη για άλματα προς τα εμπρός, ώστε να προβλεφθούν προβλήματα υλοποίησης και ελέγχου. Ο πίνακας 6.2 συνοψίζει τα παρουσιαζόμενα προβλήματα κατά την υλοποίηση της στρατηγικής (Γεωργόπουλος, ο.π.: 237-238).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2.:ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ:
Παρουσιαζόμενα προβλήματα**

<ul style="list-style-type: none"> ✦ Σε οποιοδήποτε χρονικό σημείο, η στρατηγική και η δομή θα πρέπει να είναι συμβατές και να αλληλοϋποστηρίζονται ✦ Τα συστήματα πληροφοριών και επικοινωνιών είναι ανεπαρκή τόσο για τις παρεχόμενες αναφορές, όσο και για την εκτίμηση των συναλλαγών που λαμβάνουν χώρα και επομένως η ανώτατη διοίκηση δεν γνωρίζει επακριβώς τι συμβαίνει. ✦ Η υλοποίηση της στρατηγικής περιλαμβάνει αλλαγές, οι οποίες με τη σειρά τους περικλείουν αβεβαιότητα και κίνδυνο. (Νέες στρατηγικές συνήθως επιλέγονται γιατί προσφέρουν νέες ευκαιρίες και πιθανά κέρδη, αλλά η υλοποίησή τους – επειδή υποθέτουν αλλαγή – υποδηλώνει κίνδυνο) ✦ Τα επιχειρηματικά συστήματα (παραγωγής, μάρκετινγκ, επικοινωνιών κ.λπ.) που λειτουργούν με την υπάρχουσα δομή, αναπτύχθηκαν για την εκπλήρωση των αναγκών των παλαιών στρατηγικών

Πηγή: Προσαρμογή από Γεωργόπουλος, 2002.

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας θα κατευθύνει ουσιαστικά την διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής όσο αφορά στην οργανωτική δομή της παρούσας περίπτωσης, ώστε να αποφευχθούν προσκόμματα στην επίτευξη των τιθεμένων στόχων.

6.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ

Η επιλογή της καλύτερης στρατηγικής δε σημαίνει και το τέλος της διαμόρφωσής της. Τώρα το μάνατζμεντ πρέπει να θεσπίσει τις πολιτικές που θα περιέχουν τις κατευθυντήριες οδηγίες για την υλοποίηση της. Επειδή προέρχονται από την επιλεγμένη στρατηγική, οι πολιτικές παρέχουν την καθοδήγηση για την λήψη των αποφάσεων και τις ενέργειες και για τις ενέργειες σε όλη την έκτασή του οργανισμού (Hunger and Wheelen, ο.π.: 173).

6.4.1. Λήψη αποφάσεων

Τρεις είναι οι βασικοί τρόποι λήψης αποφάσεων που ξεχωρίζουν στην διεθνή βιβλιογραφία:

- Ο επιχειρηματικός ή οραματιστικός
- Ο τρόπος λήψης αποφάσεων μέσω της προσαρμογής ή μάθησης.
- Ο τρόπος λήψης αποφάσεων μέσω προγραμματισμού. (Παπαδάκης, ο.π.: 518-552).

Από το πιο προκλητικά και πιθανόν τα πιο ριψοκίνδυνα καθήκοντα των μάνατζερ είναι η λήψη αποφάσεων. Λάθος αποφάσεις ενδέχεται να επηρεάσουν όχι μόνο την καριέρα του μάνατζερ αλλά και την μελλοντική επιβίωση της επιχείρησης.

Ιδιαίτερα ικανές επιχειρήσεις ή και στελέχη παίρνουν συχνά καταστροφικές αποφάσεις για πολλούς λόγους. Σε πολλές περιπτώσεις, η αιτία μπορεί να είναι το γεγονός ότι δεν εκτιμήθηκαν σωστά όλες οι εναλλακτικές αποφάσεις - λύσεις, ότι δεν συγκεντρώθηκαν οι αναγκαίες πληροφορίες, ή δεν έγινε σωστή ανάλυση κόστους - οφέλους.

Συχνά οι λανθασμένες αποφάσεις δεν είναι απόρροια της διαδικασίας της απόφασής αυτής καθεαυτής, αλλά αποτέλεσμα του τρόπου λειτουργίας του εγκεφάλου του μάνατζερ (αυτό που συχνά ονομάζουμε νοητικό χάρτη-mental map). Ο τρόπος με τον οποίο το ανθρώπινο μυαλό λειτουργεί, μπορεί να «υποσκάψει» τις αποφάσεις, εξ αιτίας κάποιων προκαταλήψεων ή προβλημάτων στον τρόπο σκέψης. Όλες αυτές οι «παγίδες» που στήνει το μυαλό, μπορεί να αποβούν επικίνδυνες γιατί δεν είναι ορατές.

Οι Hammond, Keeney and Raiffa (1998) καθώς και οι Garvin and Roberto (2001), επιχειρούν να προσεγγίσουν μερικές από τις κυριότερες ψυχολογικές παγίδες του μυαλού, καθώς και να προτείνουν τρόπους αντιμετώπισής τους.

Ακολουθεί συνοπτική παρουσίασή τους:

✓ Οι παγίδες του πλαισίου δόμησης του προβλήματος

Το πρώτο στάδιο στη διαδικασία της απόφασης είναι η σύνθεση, η δόμηση του προβλήματος, και είναι αναμφισβήτητο το στάδιο που συμβαίνουν τα περισσότερα λάθη. Ας απομονώσουμε δύο μορφές δόμησης ενός προβλήματος, οι οποίες μπορούν να διαστρεβλώσουν το ίδιο το πρόβλημα, και να οδηγήσουν σε λάθος αποφάσεις:

- Μορφοποίηση κατά κέρδος ή ζημίες
- Μορφοποίηση με διαφορετικά σημεία αναφοράς
- ✓ Η παγίδα της αγκίστρωσης
- ✓ Η παγίδα της υφιστάμενης κατάστασης
- ✓ Η παγίδα του βυθισμένου κόστους
- ✓ Η παγίδα της Αυτοεπιβεβαιούμενης Ένδειξης
- ✓ Παγίδες Εκτίμησης και Πρόβλεψης

- Η παγίδα της υπερβολικής εμπιστοσύνης
- Η παγίδα της ανάκλησης (Παπαδάκης, ο.π.: 566-568).

6.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ποια στρατηγική είναι η καλύτερη, δεν μπορεί να διαγνωστεί, αλλά ούτε και να υπάρξει εγγύηση ότι θα επιφέρει τους τιθέμενους στόχους. Η αρτιότερα διαμορφωμένη και υλοποιούμενη στρατηγική μπορεί να μην ευδοκιμήσει να φέρει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα αν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μεταβληθεί σημαντικά. Οι συνθήκες αλλάζουν σε μεγάλο βαθμό ξαφνικά, απρόσμενα και με τέτοια ένταση, που η σημερινή επιτυχία δεν εγγυάται την μελλοντική. Καλούνται λοιπόν τα διευθυντικά στελέχη που είναι επιφορτισμένα με το στρατηγικό μάνατζμεντ, συστηματικά να αναθεωρούν, να αξιολογούν και να ελέγχουν την υλοποίηση της στρατηγικής. Υποτάσσονται σε αυτές τις απαιτήσεις ώστε να διασφαλίσουν ότι, τα μακροχρόνια αποτελέσματα – κύριο αντικείμενο του στρατηγικού μάνατζμεντ- δεν θα είναι αρνητικά και εξαιρετικά δύσκολο ή αδύνατο να αντιστραφούν.

«Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι μια πολυσύνθετη, αλλά και ευαίσθητη διαδικασία γιατί:

Πολύ μεγάλη έμφαση στην αξιολόγηση στρατηγικών μπορεί να είναι μη αποδοτική

Κανείς δεν επιθυμεί να αξιολογείται ιδιαίτερα πολύ.

Όσο περισσότερο τα διευθυντικά στελέχη επιχειρούν να αξιολογήσουν την συμπεριφορά των άλλων, τόσο λιγότερο έλεγχο επιτυγχάνουν.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι η βάση που θα διαβεβαιώσει ότι οι τιθέμενοι σκοποί επιτυγχάνονται» (Γεωργόπουλος, ο.π.: 239)

Τα βασικά ερωτήματα που έχουν σχέση με την καταλληλότητα των στόχων, των πλάνων, των πολιτικών καθώς και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που εφαρμόζει η επιχείρηση, στοχεύει να απαντήσει η αξιολόγηση της στρατηγικής. Μια σειρά από παράγοντες δεν κάνουν εύκολη την απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

«Η μοναδικότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούμε να αποφασίσουμε εύκολά για το ποια στρατηγική είναι σωστή και ποια λανθασμένη.

Η στρατηγική έχει άμεση σχέση με την επιλογή επιχειρηματικών στόχων. Είναι εύλογο πολλά διοικητικά στελέχη να θεωρούν πολύ πιο εύκολο να θέτουν, ή να προσπαθούν να ικανοποιήσουν κάποιους στόχους, παρά να του αξιολογήσουν.

Τα τυπικά συστήματα της αναθεώρησης μια στρατηγικής, τα οποία τείνουν να επηρεάζουν τις αρχές, βάσει των οποίων λειτουργεί η επιχείρηση, ενδέχεται να δημιουργήσουν συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών, αφού οδηγούν σε ερωτήσεις του τύπου ποιος έχει τα προσόντα για να αξιολογήσει την επιτυχία ή την αποτυχία της στρατηγικής

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας καθώς και η ταχύτητα με την οποία διαχέονται και απαξιώνονται σήμερα οι τεχνολογικές καινοτομίες. Κάτω από αυτές τις συνθήκες η εξασφάλιση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γίνεται δυσκολότερη από ποτέ.

Ο μεγάλος βαθμός διεθνοποίησης που οδηγεί σε ένταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η διεθνής αγορά διαμορφώνει διαρκώς νέες ευκαιρίες και νέες απειλές που απαιτούν από τις επιχειρήσεις ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αυτές» (Παπαδάκης, ο.π.: 488).

6.5.1. Μοντέλα αξιολόγησης

Έχουν διατυπωθεί **ποικίλα μοντέλα** για την αξιολόγηση της στρατηγικής μετά την υλοποίηση της και κατά την διαμόρφωσή της.

*Το μοντέλο του **Rumelt** (1980)*

Αφορά την αξιολόγηση της στρατηγικής μετά την υλοποίηση της και προτείνει τέσσερα κριτήρια:

Συνέπεια των στόχων με τις πολιτικές της επιχείρησης .

Συμφωνία – Ταύτιση με το εξωτερικό περιβάλλον και τις σημαντικές αλλαγές που συμβαίνουν σ' αυτό

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Να λαμβάνεται πρόνοια ώστε να δημιουργείται και να διατηρείται συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εφικτότητα. Να μην δημιουργούνται εμπόδια ή άλυτα προβλήματα, αλλά ούτε να εξαντλούνται οι πόροι με την εφαρμογή της στρατηγικής.

Η Συμφωνία και το Πλεονέκτημα είναι περισσότερο βασισμένα σε εξωτερικές εκτιμήσεις της επιχείρησης, σε αντίθεση με τη Συνέπεια και την Εφικτότητα, που είναι περισσότερο βασισμένα σε εσωτερικές εκτιμήσεις (Rumelt,1980:359-367).

Ακολουθούν μοντέλα αξιολόγησης της στρατηγικής κατά την διαμόρφωση της:

*Το μοντέλο του **R. Lynch** (2000)*

Η προσέγγιση του R. Lynch προτείνει τα ακόλουθα κριτήρια

Καταλληλότητα της στρατηγικής

Αποδεκτότητα της στρατηγικής

Εφικτότητα της στρατηγικής

Η καταλληλότητα αφορά το κατά πόσο οι νέες στρατηγικές θα ταιριάζουν με τις μελλοντικές ανάγκες του περιβάλλοντος. Επίσης κατά πόσο οι εφαρμοζόμενες στρατηγικές, μπορούν να εκμεταλλευτούν τις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης, ώστε να της προσφέρουν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Απαιτείται να διαπιστωθεί αυτό και η διαπίστωση θα εξασφαλιστεί με τον έλεγχο των αρχών της στρατηγικής και των εναλλακτικών επιλογών που υπάρχουν σχετικά με την εφαρμοζόμενη στρατηγική.

Οι τεχνικές για την εκτίμηση της καταλληλότητας μιας στρατηγικής, για μια επιχείρηση είναι:

Ανάλυση του κύκλου ζωής της επιχείρησης

Τοποθέτηση της επιχείρησης

Ανάλυση αλυσίδας αξίας

Ανάλυση χαρτοφυλακίου προϊόντων της επιχείρησης

Επιχειρηματικό προφίλ της επιχείρησης.

Η αποδεκτότητα, σύμφωνα με τον πίνακα 6.3. αφορά το κατά πόσο η ακολουθούμενη στρατηγική και η απόδοση που προβλέπεται να έχει η επιχείρηση συμφωνούν με τα πρότυπα που θέτουν οι μέτοχοι και είναι αποδεκτή από αυτούς.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3.: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΕΚΤΟΤΗΤΑΣ

Προσεγγίσεις	Κατάλληλο για	Παραδείγματα	Περιορισμοί
Ανάλυση απόδοσης Εκτίμηση	Οικονομική	Απόδοση	Μόνο απτά

κερδοφορίας	απόδοση επ Ενδύσεων	κεφαλαίου Επανεπένδυση κεφαλαίου ΚΠΑ Μεγάλα έργα υποδομής	μεγέθη Δυσκολίες ποσοτικοποίησης Δυσκολία συγκέντρωσης πληροφοριών
Ανάλυση κόστους οφέλους Ανάλυση αξίας μετόχου	Ευρύτερα και μη χειροπιαστά μεγέθη Επίδραση των νέων στρατηγικών στην αξία των μετόχων	Εξαγορές συγχωνεύσεις	
Ανάλυση κινδύνου Προβλέψεις οικονομικών δεικτών Ανάλυση ευαισθησίας Μοντέλο προσομοίωσης	Ευρωστία της επιχείρησης Εξέταση υποθέσεων Συνολική επίδραση παραγόντων	Ανάλυση νεκρού σημείου ρευστότητας What if? Ανάλυση Δημιουργία σεναρίων	Εξετάζει ξεχωριστά τις υποθέσεις Ποιότητα στοιχείων για σχέσεις αλληλεξάρτησης
Ανάλυση αντιδράσεων ομάδων ενδιαφερομένων	Ευρύτερη διάσταση της στρατηγικής	Χαρτογράφηση συμφερόντων Θεωρία παιγνίων	Κατά βάση ποιοτική

Πηγή: Προσαρμογή από Παπαδάκης, 2002.

Η εφικτότητα αφορά στο κατά πόσο μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη η ακολουθούμενη στρατηγική, λόγω των διαφορών – ποσοτικών- περιορισμών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

Η μέθοδος STAIR

Η μέθοδος STAIR μπορεί να εφαρμοστεί τόσο πριν όσο και μετά την υλοποίηση τους ως εναλλακτική μέθοδος. Η

βάση για την αξιολόγηση είναι οι πέντε βασικές ιδιότητες που αποτελούν τους παράγοντες επιτυχίας. Δηλαδή το STAIR σημαίνει:

- ✓ Simple, δηλαδή Απλή
- ✓ Timing, δηλαδή Έγκαιρη
- ✓ Andvnatge, δηλαδή Πλεονέκτημα εσωτερικό και εξωτερικό
- ✓ Implementation, δηλαδή Ικανότητα Εφαρμογής
- ✓ Resources, δηλαδή Επάρκεια και Καταλληλότητα Πόρων.

Ορίζονται τα κατώτερα αποδεκτά όρια για καθένα από τα κριτήρια και εξετάζεται κατά πόσο η προτεινόμενη στρατηγική τα διαθέτει και σε πιο βαθμό. Προκρίνεται λοιπόν η στρατηγική που βαθμολογείται στους περισσότερους παράγοντες πχ με περισσότερο από 50%.

Το μοντέλο STAIR μπορεί να έχει αντίστροφη χρήση, να αξιολογεί την πιθανότητα αποτυχίας μιας στρατηγικής. Αυτό γίνεται με την διαφορετική ερμηνεία των παραμέτρων που την αποτελούν. Διαφορετικά λοιπόν, STAIR σημαίνει:

- ✓ Simplistic and Superficial, δηλαδή απλοϊκή και επιφανειακή
- ✓ Temporary and Tactical, δηλαδή προσωρινή
- ✓ Actively resisted, δηλαδή ενεργή εναντίωση
- ✓ Impractical, δηλαδή αδυναμία εφαρμογής
- ✓ Risky, δηλαδή υπερβολικά ριψοκίνδυνη

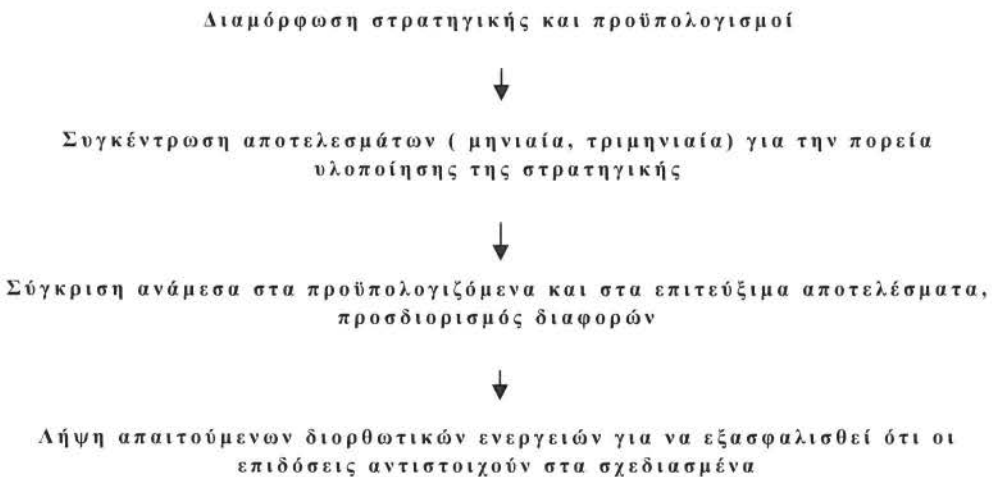
Για την θετική αξιολόγηση μιας στρατηγικής θα πρέπει αυτή να συγκεντρώνει τα χαμηλότερα ποσοστά σε κάθε

ένα από τους παράγοντες αυτούς (Παπαδάκης, ο.π.: 489-504).

6.5.2. Ο έλεγχος

Η θεωρία των συστημάτων παρέχει την στήριξη για την διαδικασία του ελέγχου και τα στάδια της παρουσιάζονται στο διάγραμμα 6.1.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1.: ΣΤΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ– Βασικές Δραστηριότητες



Πηγή: Προσαρμογή από Γεωργόπουλος, 2002.

Σκοπός του ελέγχου είναι να παρακολουθείται διαρκώς η επίδοση σε σχέση με τους τιθέμενους στόχους. Όταν διαπιστώνεται την ύπαρξη απόκλισης ανάμεσα στους στόχους και την πραγματική επίδοση, ακολουθεί η λήψη μέτρων, για την βελτίωση, την διόρθωση της επίδοσης ή την αλλαγή των σχεδίων (Γεωργόπουλος, ο.π.: 488-504). Ο πίνακας 6.4. συνοψίζει τις αρχές που πρέπει να ακολουθούνται, έτσι ώστε η λειτουργία του ελέγχου να είναι αποτελεσματική.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.4. ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ

1. Ο έλεγχος θα πρέπει να περιλαμβάνει τη λιγότερο δυνατή ποσότητα πληροφοριών, που μπορεί να μας δώσει ολοκληρωμένη εικόνα.
2. Οι έλεγχοι θα πρέπει να αφορούν μόνο τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα που έχουν κάποια αξία, ανεξάρτητα από τις δυσκολίες μέτρησης.
3. Οι έλεγχοι θα πρέπει να γίνονται στην ώρα τους, έτσι ώστε οι διορθωτικές κινήσεις να πραγματοποιούνται πριν είναι πολύ αργά.
4. Πρέπει να γίνονται τόσο μακροπρόθεσμοί όσο και βραχυπρόθεσμοι έλεγχοι (οι βραχυπρόθεσμοι μόνο, δεν προσφέρουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις ώστε η επιχείρηση να «δει» μακριά.
5. Οι έλεγχοι πρέπει να αποσκοπούν στην εξεύρεση των εξαιρέσεων, για τις οποίες θα πρέπει να βρίσκονται λύσεις.
6. Θα πρέπει να δίνεται έμφαση στην ανταμοιβή για την επίτευξη των στόχων, παρά τιμωρία για τη μη επίτευξη τους.

Πηγή: Προσαρμογή από Γεωργόπουλος, 2002.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΕ ΠΕΙΡΑΙΑ

7.1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΕΕ

7.1.1.Γραφείο ΕΕ Πειραιά – η αποτύπωση

Το Γραφείο Τ.Ε.Ε. Πειραιά ιδρύθηκε το 1993 με την Υ.Α. Δ4/159/08-03-93 (ΦΕΚ 184 τ.Β΄/23-03-93). Έδρα του Γραφείου ορίστηκε ο Δήμος Πειραιά (στην διεύθυνση Μουτσοπούλου 32 στα Καμίνια), με αρμοδιότητα στα Τ.Ε.Ε. (πρώην Τ.Ε.Λ. και Τ.Ε.Σ.) στα Σ.Ε.Κ, ΕΠΑ.Λ. και ΕΠΑΣ της περιοχής της Νομαρχίας Πειραιά. Από το σχολικό έτος 2006-2007 μετονομάστηκε σε Γραφείο Επαγγελματικής Εκπαίδευσης με το άρθρο 16 του ν. 3475/2006-ΦΕΚ 146 Α/13-7-2006, «Οργάνωση και λειτουργία της δευτεροβάθμιας επαγγελματικής εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».

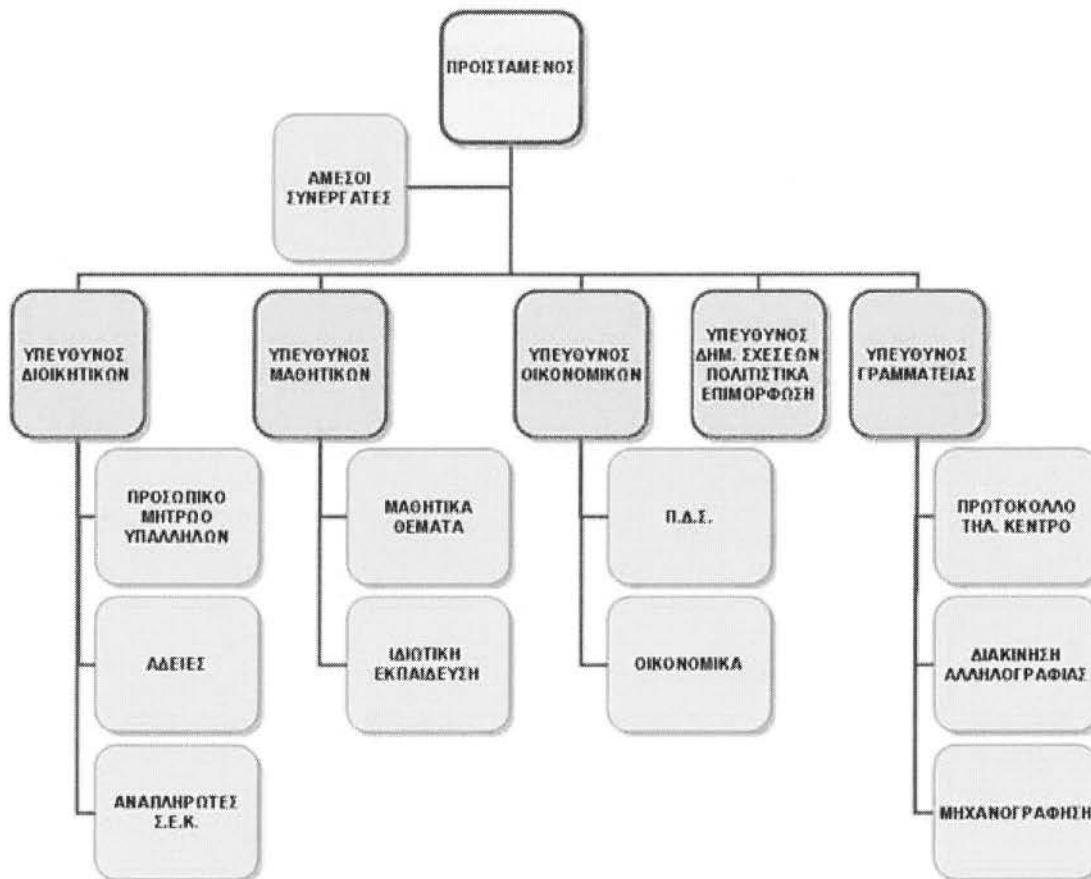
Στο παρακάτω οργανόγραμμα αποτυπώνεται η λειτουργική οργανωτική δομή του Γραφείου. Διευκρινίζεται ότι οι άμεσοι συνεργάτες του Προϊστάμενου είναι οι υπεύθυνοι των τμημάτων.

Το **Διοικητικό προσωπικό** που απασχολεί το γραφείο κυμαίνεται ανάμεσα στα οκτώ με δεκαπέντε άτομα, αλλά απαιτούνται δεκαπέντε για να λειτουργεί αποτελεσματικά με την παρούσα δύναμη σε μαθητές και σχολεία. Οι ανάγκες του για προσωπικό καλύπτονται από δύο διοικητικούς υπαλλήλους με οργανική θέση, τον προϊσταμένου και αποσπασμένους εκπαιδευτικούς για να καλυφθεί η εύρυθμη λειτουργία του. Λεπτομερής ανάλυση ακολουθεί στην ενότητα που αφορά την Διοικητική Δομή του Γραφείου.

Οι **Σχολικές μονάδες** υπό την διοικητική αρμοδιότητα του Γραφείου ΕΕ Πειραιά είναι συνολικά 20 (14 ΕΠΑΛ και 6 ΕΠΑΣ) και 7 ΣΕΚ (3 από αυτά βρίσκονται στην Σαλαμίνα και στην Αίγινα) τα οποία βρίσκονται στην στενότερη και την ευρύτερη περιοχή του Πειραιά δηλαδή

Πειραιά κέντρο, Δραπετσώνα, Ρέντη, Κορυδαλλό, Πέραμα, Σαλαμίνα, Αίγινα, Γαλατά.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.1.ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΕΕ ΠΕΙΡΑΙΑ



Πηγή: <http://grtee-peiraia.att.sch.gr/welcome.htm>

Σχολικές μονάδες ιδιωτικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δεν λειτουργούν πλέον στην περιοχή διοικητικής ευθύνης του Γραφείου. Τα ιδιωτικά Εκπαιδευτήρια, Προμηθέας, Πρωταγόρας, έπαψαν να λειτουργούν το 2007-2008. Τα αρχεία τους τηρεί το γραφείο και εξυπηρετεί αρμοδίως (προϋπηρεσίες εκπαιδευτικών, μαθητικά θέματα κ.α.)

Σχολικοί Σύμβουλοι: Ο συνολικός αριθμός των συμβούλων της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης για την περιοχή αρμοδιότητας του γραφείου ΕΕ Πειραιά είναι 20 άτομα και αναλύονται σε 1 Θεολόγος, 4 Φιλολογοί, 2 Μαθηματικοί, 3 Φυσικοί, 1 Γαλλικής Φιλολογίας, 1 Αγγλικής Φιλολογίας, 1 Οικονομολόγος, 3 Φυσικής Αγωγής, 1 Ηλεκτρολόγος, 1 Μηχανολόγος, 1 Πολιτικός Μηχανικός, 1 Πληροφορικής.

Εκπαιδευτικοί απασχολούμενοι στις σχολικές μονάδες αρμοδιότητας του Γραφείου ΕΕ Πειραιά

Απασχολήθηκαν 1.003 άτομα για την σχολική 2007-2008 και για την σχολική χρονιά 2008-2009 μέχρι τις 29-10-08 ο αριθμός τους ανέρχονταν σε 848 άτομα όλων των ειδικοτήτων, χωρίς να έχουν καλυφθεί πλήρως όλες οι ανάγκες.

Το εκπαιδευτικό προσωπικό κατανέμεται ως εξής στις σχολικές μονάδες:

1 ΤΕΕ Πειραιά 92

1ΤΕΕ Κορυδαλλού 63

1 ΤΕΕ Νικαίας 40

1 ΤΕΕ Περάματος 85

1ΤΕΕ Σαλαμίνας 66

1 ΤΕΕ Αίγινας 23

1 ΤΕΕ Γαλατά 18

1 ΤΕΕ Δραπετσώνας 81

ΤΕΕ Ρέντη 12

2 ΤΕΕ Δραπετσώνας 33

2 ΤΕΕ Κορυδαλλού 21

- 2 ΤΕΕ Πειραιά 33
- 2 ΤΕΕ Περάματος 32
- 2 ΤΕΕ Σαλαμίνας 19
- 2 Εσπερινό Πειραιά 3
- 3 ΤΕΕ Πειραιά 27
- 5 ΤΕΕ Πειραιά 34
- 6 ΤΕΕ Πειραιά 50
- 7 Εσπερινό Πειραιά 7
- 7 ΤΕΕ Πειραιά 55
- 8 ΤΕΕ Πειραιά 11
- 9 ΤΕΕ Πειραιά 22

Οι 176 αποσπασμένοι εκπαιδευτικοί, διοχετεύονται σταδιακά στις σχολικές μονάδες και τα ΣΕΚ (στοιχεία Νοεμβρίου 2008, από την στελέχωση του Γραφείου).

Από το συνολικό εκπαιδευτικό προσωπικό που απασχολείται στην περιοχή διοικητικής ευθύνης του γραφείου, διαθέτουν διδακτορικό τίτλο οκτώ, ογδόντα προδιδακτορικό (χαρακτηρισμός του γραφείου για τις μεταπτυχιακές σπουδές), και ο συνολικός αριθμός των πτυχιούχων είναι επτακόσιοι εξήντα.

Το μαθητικό δυναμικό που υπάγεται στο γραφείο ΕΕ Πειραιά ανέρχεται σε 4.715 (2008-09) άτομα τα οποία κατανέμονται σε 339 τμήματα, σε 3 κύκλους, σε 11 τομείς σε 13 από τις 19 ειδικότητες του ΕΠΑΛ (πίνακας 7.1) και σε 11 από τις 23 της ΕΠΑΣ (πίνακας 7.2).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1.: ΚΥΚΛΟΙ (Α ΤΑΞΗ), ΤΟΜΕΙΣ (Β ΤΑΞΗ)
ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ (Γ ΤΑΞΗ) ΤΟΥ ΕΠΑΛ.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ	ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΝΑΥΤΙΚΟΣ
Μηχανολογίας	Πληροφορικής	Ναυτικού Πλοιάρχων
Μηχανολογικών Εγκατ/σεων Κατασκευών	και Υποστήριξης Συστημάτων, Εφαρμογών και Δικτύων Η/Υ	Πλοιάρχων Εμπορικού Ναυτ.
Ψυκτικών Εγκαταστάσεων Κλιματισμού	και Οικονομικών και Διοικ. Υπηρεσιών	Ναυτικού Μηχανικών
Οχημάτων	Υπαλλήλων Διοίκησης και Οικονομικών Υπηρεσιών	.
Μηχανικών Ηλεκτολ/κών Συστημάτων Αυτοκινήτου	και Υπαλλήλων Τουριστικών Επιχειρήσεων	
Ηλεκτρολογίας	Υγείας and Πρόνοιας	
Ηλεκτρολογικών Εγκ/σεων	Βοηθών Βρεφονηπιοκόμων	
Ηλεκτρονικών Υπολ/στικών Συστημάτων και Δικτύων	Βοηθών Ιατρικών και Βιολογικών Εργαστηρίων	
Ηλεκτρονικών Συστημάτων Επικοινωνιών	Βοηθών Νοσηλευτών	
Δομικών Έργων	Γεωπονίας Τροφίμων and Περιβάλλοντος	
Σχεδιαστών Έργων	Δομικών Τεχνολογίας και Ελέγχου Τροφ	

Εφαρμοσμένων Τεχνών	Έργων Τοπίου και Περιβ/ντος	
Γραφικών Τεχνών	Σύγχρονης Επιχειρ. Γεωργ.	

Πηγή: Γραφείο ΤΕΕ Πειραιά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2.:ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ ΕΠΑΣ(Α ΚΑΙ Β ΤΑΞΗ)

Τεχνιτών Αερίων Καυσίμων (Φυσικού Αερίου)
Εργαλειομηχανών CNC
Θερμοδραυλικών Εγκαταστάσεων και Συντηρητών Κεντρικής Θέρμανσης
Αμαξωμάτων
Τεχνιτών Ηλεκτρολογικών Εργασιών
Κτιριακών Έργων
Σχεδίασης και Παραγωγής Ενδύματος
Βοηθών Φυσιοθεραπευτών
Βοηθών Φαρμακείων
Αισθητικής Τέχνης
Κομμωτικής Τέχνης

Πηγή: Γραφείο ΕΕ Πειραιά.

Το γραφείο στεγάζεται σε δυο ορόφους ενοικιαζόμενου, παλαιού κτιρίου στα Καμίνια.

Ακολουθεί λεπτομερής ανάλυση της λειτουργίας του γραφείου στα πλαίσια της ενότητας ανάλυση αλυσίδας αξίας.

7.2.ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

(αποστολή, στόχοι, στρατηγικές, πολιτικές, τακτικές)

Κρίνεται σκόπιμο, λόγω των διαφορών δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, να προηγηθεί η ανάλυση στρατηγικών παραγόντων για το θεσμό της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Σε αυτήν θα βασιστεί η ανάλυση του γραφείου που ακολουθεί.

7.2.1. Γενική ανάλυση

Όπως προαναφέρθηκε στο κεφάλαιο 2 και στην ενότητα 11, υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων και του δημόσιου τομέα. Η σημαντική διαφορά είναι πως η διαμόρφωση αποστολής, στόχων, στρατηγικής, πολιτικής και τακτικής είναι δεδομένη σχεδόν πλήρως στον δημόσιο τομέα. Αναφέρονται δε ρητά στα νομικά κείμενα και στις διοικητικές αποφάσεις που καθορίζουν την λειτουργία του δημόσιου τομέα με γνώμονα εκτός από την εφαρμογή του συντάγματος, την μεγιστοποίηση της ωφέλειας που θα προκύψει για το κοινωνικό σύνολο, εφαρμόζοντας τις αρχές της οικονομικότητας-για την εξασφάλιση της βελτιστοποιημένης χρησιμοποίησης των δεδομένων πόρων.

Η δήλωση της αποστολής για την επαγγελματική εκπαίδευση παρέχεται από την αιτιολογική έκθεση του ν. 3475/2006 σε αναλυτική διατύπωση: *«Στη μεταρρύθμιση αυτή το ΕΠΑ.Α. θα παρέχει ουσιαστική γενική μόρφωση, επαγγελματική εκπαίδευση με εύρος, θα δίνει βασικές επαγγελματικές γνώσεις σε ένα ευρύτατο κλάδο*

οικονομικής δραστηριότητας, επαγγελματική επάρκεια, σε συγκεκριμένο επάγγελμα και όχι εξειδίκευση, ώστε οι απόφοιτοι του να έχουν την ικανότητα να παρακολουθούν τις εξελίξεις της τεχνολογίας και να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες της αγοράς εργασίας, αποφεύγοντας έτσι την ανεργία και τον κοινωνικό αποκλεισμό.

Το πρόγραμμα σπουδών θα παρέχει στους/στις αποφοίτους, πέρα από την ολόπλευρη ανάπτυξη και ολοκλήρωση του ατόμου, το αναγκαίο γνωσιολογικό υπόβαθρο για:

α) ομαλή και δημιουργική ένταξη στην επαγγελματική ζωή

β) διεκδίκηση θέσεων σπουδών στα Ανώτερα και Ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα

γ) επανεκπαίδευση και αποτελεσματική δια βίου κατάρτιση».

Η δήλωση αυτή θα μπορούσε να συνοψιστεί ως εξής: παροχή γενικής μόρφωσης, επαγγελματικής εκπαίδευσης με εύρος ώστε οι απόφοιτοι του να έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες για να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς εργασίας. Αποτελεί αποστολή κάθε διοικητικής δομής που εντάσσεται στην υπηρεσία της επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Μιας και ο επιχειρηματικός σχεδιασμός θα πρέπει να εναρμονίζεται με τον επιχειρησιακό και τον λειτουργικό παραπέιθεται συνοπτικά ο προγραμματισμός του ΥΠΕΠΘ όπως αυτός αποτυπώνεται στα διάφορα προγράμματα. Στο Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ 2007-2013) του ΥΠΕΠΘ καταγράφονται οι στόχοι, οι πολιτικές, οι στρατηγικές και οι τακτικές (αν και οι πολιτικές, οι στρατηγικές και οι τακτικές αναφέρονται ως ειδικότεροι στόχοι οι οποίοι και αποτυπώνονται στις σχετικές υπουργικές αποφάσεις, διοικητικές αποφάσεις και αναγκαίους νόμους- όπως ο πρόσφατα ψηφισθείς που αφορά στην πρόσβαση των αποφοίτων ΕΠΑ.Α στα ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα) της Δημόσιας

εκπαίδευσης, στην οποία περιλαμβάνεται και η επαγγελματική εκπαίδευση:

Ο εκσυγχρονισμός του εκπαιδευτικού συστήματος και η αναβάθμιση της ποιότητας της εκπαίδευσης σε όλα τα επίπεδα.

- Η ενίσχυση και η ποιοτική αναβάθμιση των συστημάτων και των υπηρεσιών αρχικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης
- Η βελτίωση της σύνδεσης της εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας.
- Η ενίσχυση της δια βίου εκπαίδευσης, η διευκόλυνση της πρόσβασης και η μείωση του κοινωνικού αποκλεισμού στην εκπαίδευση.
- Η επιτάχυνση της μετάβασης στην κοινωνία και την οικονομία της γνώσης, με την ενίσχυση της έρευνας και της καινοτομίας και την αναβάθμιση του ανθρώπινου κεφαλαίου της χώρας.

Ο **κεντρικός στόχος** για την επόμενη περίοδο είναι μια εκπαίδευση και δια βίου μάθηση που θα δίνει εφόδια για την ενεργό συμμετοχή στην κοινωνία, την απρόσκοπτη ένταξη στην αγορά εργασίας και θα καταπολεμά τη σχολική διαρροή, ιδιαίτερα για τις ευπαθείς ομάδες (ΥΠΕΠΘ, «Εκπαίδευση και δια Βίου Μάθηση» 2007-2013:9).

Οι ειδικοί στόχοι ή **πολιτικές** είναι:

- Αναμόρφωση, εκσυγχρονισμός και αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος– ενίσχυση της κινητικότητας του μαθητικού και φοιτητικού πληθυσμού
- Αποτίμηση της προόδου στην εκπαίδευση μέσω της εφαρμογής συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας - αξιολόγησης των συντελεστών του εκπαιδευτικού συστήματος

- Επιτάχυνση του ρυθμού ένταξης των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών στην εκπαιδευτική διαδικασία
- Ενίσχυση της πρόσβασης και της συμμετοχής όλων στο εκπαιδευτικό σύστημα και καταπολέμηση της σχολικής διαρροής, με έμφαση στα άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ) και τις ευάλωτες κοινωνικές ομάδες (ΕΚΟ)
- Ενίσχυση και βελτίωση της ποιότητας της επιμόρφωσης του εκπαιδευτικού προσωπικού της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, με έμφαση στην καινοτομία και στη χρήση Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)

Οι ειδικοί στόχοι είναι:

- Επαναπροσδιορισμός του ρόλου της αρχικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και ενίσχυση του περιεχομένου της
- Αναβάθμιση της τεχνικό-επαγγελματικής εκπαίδευσης με στόχο τη βελτίωση της ελκυστικότητας και της αποτελεσματικότητας της
- Αποτελεσματικότερη σύνδεση του εκπαιδευτικού συστήματος με την αγορά εργασίας
- Η ενίσχυση της ποιότητας της διαχείρισης
- Δημοσιότητα και πληροφόρηση (ΥΠΕΠΘ, «Εκπαίδευση και δια Βίου Μάθηση» ο.π.:13-17).

Οι **τακτικές** ιδιαίτερα αναφέρονται σε συγκεκριμένες δράσεις που διατυπώνονται σε νόμους, υπουργικές αποφάσεις και διοικητικά έγγραφα, τα οποία καθορίζουν απαραίτητες αρμοδιότητες, υπευθυνότητες και πόρους ώστε να υλοποιηθούν αυτές οι δράσεις.

Από την εξέταση των εξαγγελμένων πολιτικών, προγραμμάτων και δράσεων προκύπτει ότι **Αναπτυξιακή**

Στρατηγική έχει υιοθετήσει η πολιτεία ως προς την δευτεροβάθμια επαγγελματική εκπαίδευση με ανάπτυξη προϊόντος μέσω της εφαρμογής των αρχών του επιστημονικού μάνατζμεντ.

Στα πλαίσια της πολιτικής για την αναβάθμιση της εκπαίδευσης, την βελτίωση της ποιότητας της, την ενίσχυση της ποιότητας της διαχείρισης, ενίσχυση της πρόσβασης στην εκπαίδευση, μείωση της μαθητικής διαρροής, καθώς και της εισαγωγής του στρατηγικού σχεδιασμού, παραδείγματα τακτικών αποτελούν τα προγράμματα: Αποτύπωση των Σχολικών μονάδων που σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε από το ΚΕΕ (2003-2006), η έρευνα για την Σχολική Διαρροή (2006) που σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε από το Π.Ι, κ.α, στοιχεία των οποίων θα παρατεθούν στην συνέχεια της εργασίας.

7.2.2. Ανάλυση στρατηγικών παραγόντων του Γραφείου ΕΕ

Αποστολή – λόγος ύπαρξης του γραφείου ΕΕ θεωρείται η ευθύνη της διοίκησης, της εποπτείας του συντονισμού και του ελέγχου της λειτουργίας των σχολικών μονάδων των περιοχών της ευθύνης του ώστε να παρέχεται η μέγιστη κοινωνική ωφελεία. Αυτός ο είναι ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει ο προϊστάμενος του γραφείου σύμφωνα με τα αναφερόμενα στο κεφάλαιο 1. Η επιτυχής άσκηση του ρόλου αυτού, ταυτίζεται με την αποστολή της Δημόσιας παιδείας.

Όραμα: να φέρει σε ένα επίπεδο τις σχολικές μονάδες ώστε να λειτουργούν σωστά, χωρίς συνεχόμενη εποπτεία, να υπάρχει επάρκεια εκπαιδευτικών σε όλες τις εξειδικεύσεις και επάρκεια διοικητικών στελεχών. Όλο το προσωπικό να έχει εμπεδώσει τον ρόλο ώστε να παρέχονται υπηρεσίες υψηλού επιπέδου και έτσι να φτάσει η Ελληνική επαγγελματική εκπαίδευση να έχει μια ζηλευτή θέση ανάμεσα στις Ευρωπαϊκές χώρες. Μια περιληπτική διατύπωση της αποστολής είναι: Να

‘καμαρώνουμε’ για την επαγγελματική εκπαίδευση που παρέχουμε.

Στόχος για το Γραφείο ΕΕ είναι ο **κεντρικός στόχος**-όπως έχει προαναφερθεί στην ενότητα 7.2.1- μια εκπαίδευση που θα δίνει εφόδια για την ενεργό συμμετοχή στην κοινωνία, την απρόσκοπτη ένταξη στην αγορά εργασίας και θα καταπολεμά τη σχολική διαρροή, ιδιαίτερα για τις ευπαθείς ομάδες. Παρεπόμενοι του κεντρικού στόχου είναι η βελτίωση των υποδομών και ανοδωμών.

Πολιτική ή πολιτικές του γραφείου ΕΕ είναι οι διακηρυγμένες πολιτικές του Υπουργείου και της κεντρικής Κυβέρνησης ως προς την παροχή του αγαθού της Δημόσιας Εκπαίδευσης. Γι’ αυτό τον λόγο παρατέθηκε ανωτέρω τμήμα του προγραμματισμού του ΥΠΕΠΘ για την χρονική περίοδο 2007-2013. Πολιτικές μπορεί να θεωρηθούν και οι διάφορες εγκύκλιοι που προέρχονται από το υπουργείο για την επίτευξη των τεθέντων στόχων του. Το μόνο που μπορεί να προστεθεί εδώ είναι η επικοινωνιακή πολιτική του Γραφείου και η πολιτική της ανοιχτής πόρτας του Προϊστάμενου.

Οι **Τακτικές** για την υλοποίηση των πολιτικών καταγράφονται στην νομοθεσία για την λειτουργία της παιδείας και της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης ειδικότερα όπως έχουν προαναφερθεί στο κεφάλαιο 1 (Υπουργικές αποφάσεις και Διοικητικές πράξεις). Το στέλεχος της εκπαίδευσης, όπως συμβαίνει σε όλο τον Δημόσιο τομέα, μπορεί να κινηθεί μέσα στα πλαίσια της νομιμότητας, δηλαδή σε αυτά που προβλέπουν οι νόμοι, τα διατάγματα και οι διοικητικές αποφάσεις, με την υποχρέωση να διασφαλίσει την τήρηση του συντάγματος- όπως και κάθε πολίτης οφείλει.

Λίγες αλλά σημαντικές είναι οι κινήσεις που μπορεί να κάνει πέρα από τις τυπικά προβλεπόμενες και εξαρτώνται από την εμπνευσμένη ηγετική προσωπικότητα που τυχόν διαθέτει ο εκάστοτε προϊστάμενος του γραφείου ΕΕ. Στη

συγκεκριμένη περίπτωση αφορούν πολιτιστικές εκδηλώσεις και 'άνοιγμα' του γραφείου στην τοπική κοινωνία για την προώθηση και της εικόνας της εκπαίδευσης αλλά και την ανύψωση του πολιτιστικού- και όχι μόνο- επιπέδου της περιοχής μέσω της εκμετάλλευσης προγραμμάτων του Υπουργείου ή άλλων φορέων. Επίσης ενέργειες που αναβαθμίζουν τις γνώσεις του προσωπικού που απασχολείται στην περιοχή.

Στις ενέργειες προώθησης περιλαμβάνονται ημερίδες, θεματικές εκδηλώσεις, ενημέρωση των γυμνασίων για τις εξειδικεύσεις που παρέχει η ΕΕ από τους εκπαιδευτικούς της, εκθέσεις έργων των μαθητών.

Η επικαιροποίηση των γνώσεων του προσωπικού επιτυγχάνεται με διοργάνωση επισκέψεων σε επιχειρήσεις και διεξαγωγή σεμιναρίων στην χώρα μας και στο εξωτερικό. Τα προαναφερόμενα επιτυγχάνονται με την εκμετάλλευση πόρων που είναι διαθέσιμοι καθώς και προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπως τα προγράμματα επισκέψεων και ανταλλαγών.

Η συνεχής πληροφόρηση, ενημέρωση, εγρήγορση και ευαισθητοποίηση όλων των εμπλεκομένων ώστε να μπορούν να εκμεταλλευτούν προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή Κρατικά που θα τους οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων.

7.2.3. Αξιολόγηση της ανάλυσης στρατηγικών παραγόντων

Διαπιστωμένα προβλήματα της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης ως προς τους στρατηγικούς παράγοντες είναι:

Οι συνεχείς εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις που έχουν οδηγήσει σε ένα δαιδαλώδες θεσμικό πλαίσιο το οποίο δεν έχει κωδικοποιηθεί.

Η στελέχωση των διοικητικών δομών με αποσπασμένους εκπαιδευτικούς διαφόρων ειδικοτήτων οι οποίοι δεν έχουν επιμορφώσεις στην δημόσια διοίκηση και συγκεκριμένα στην διοίκηση της εκπαίδευσης. Όσοι προέρχονται από σχολές οικονομίας και διοίκησης δεν έχουν επικαιροποιήσει τις γνώσεις τους.

Σε αυτά θα προστεθούν, με την ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος και άλλα που λειτουργούν ανασταλτικά για την προσπάθεια ανάλυσης στρατηγικών παραγόντων ως το πρώτο βήμα για τον στρατηγικό σχεδιασμό.

7.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Σε αυτή την ενότητα περιλαμβάνονται οι αναλύσεις τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος του Γραφείου.

Επιλέχθηκαν κυρίως οι STEEP και Value Chain αναλύσεις. Η πρώτη εξετάζει όλες τις παραμέτρους του εξωτερικού περιβάλλοντος, δίνοντας έμφαση στην οικολογική του διάσταση. Η δεύτερη αποτελεί αξιόπιστο εργαλείο κατάλληλο όχι μόνο για να παρουσιάσει την υπάρχουσα κατάσταση αλλά και να καταδείξει την μορφή και την ένταση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των παραγόντων.

Επικουρικά χρησιμοποιείται η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος για να αναδειχτούν οι δυνάμεις που επηρεάζουν την επαγγελματική εκπαίδευση και την λειτουργία του Γραφείου στο επίπεδο του κλάδου.

Όσο αφορά το εξωτερικό περιβάλλον, η ανάλυση περιορίζεται στην εξέταση της χώρας ως μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για να τεθούν στόχοι και να αποφασισθούν στρατηγικές επίτευξης τους έχει ήδη γίνει ανάλυση του παγκόσμιου περιβάλλοντος. θεωρήθηκε λοιπόν, πλεονάζουσα αυτή η επισκόπηση και περιορίστηκε η ανάλυση στον Ευρωπαϊκό και Ελληνικό χώρο με ελάχιστες αναφορές στα συμβαίνοντα στην παγκόσμια

κοινότητα, μέσω αναφορών σε συγκεκριμένους οργανισμούς και μελέτες.

7.3.1. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος (STEEP)

A. Κοινωνικό- πολιτιστικό περιβάλλον

Η εκτίμηση της ΕΣΥΕ για τον πληθυσμό της χώρας την 1η Ιανουαρίου 2009 είναι 11.262.539 κάτοικοι με δείκτη βασικής μόρφωσής 96% και δείκτη μετανάστευσης 3,63 στους χίλιους κάτοικους (www.statistics.gr, 2009). Το 2006 σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΣΥΕ (2006), ζούσαν στην Ελλάδα 695.979 άτομα μη ελληνικής υπηκοότητας. Η συντριπτική πλειοψηφία από αυτούς προχέονταν από την Ευρώπη (605.758) και μικρότερος αριθμός από την Ασία (70.647) και την Αφρική (15.237). Οι μετανάστες από την Ευρώπη προέρχονταν κυρίως από τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης (Αλβανία 481.663, Βουλγαρία 43.981, Ρουμανία 25.375, Ουκρανία 19.785, Ρωσία 13.635). Οι μετανάστες από την Αφρική προέρχονται κυρίως από την Αίγυπτο (9.461), την Νιγηρία (1.632) και την Αιθιοπία (979) και από την Ασία κυρίως από το Πακιστάν (15.830), τη Γεωργία (13.254), την Ινδία (10.043), τις Φιλιππίνες (6.465), τη Συρία (5.747) το Μπαγκλαντές (5.661) και την Αρμενία (4.687). Η μετανάστευση δεν παρουσίασε μείωση από το 2006 ως σήμερα.

Η κυρίαρχη θρησκεία κατά 98% είναι η Χριστιανική με ανατολικούς ορθόδοξους χριστιανούς αλλά και έναν αριθμό καθολικών στις Κυκλάδες, τα Ιόνια νησιά και τη Θεσσαλονίκη. Υπάρχουν επίσης Προτεστάντες, Μάρτυρες του Ιεχωβά, Ευαγγελικοί, Πεντηκοστιανοί, Εβραίοι, Μουσουλμάνοι, κ.α, σε πολύ μικρούς αριθμούς (<http://el.wikipedia.org>).

Κατά το δεύτερο μισό του 20ου αιώνα ο δείκτης γονιμότητας στην Ελλάδα μειώθηκε κατά 50% φτάνοντας από 2,57 σε 1,28 το 2003 παιδιά ανά γυναίκα. Από το 2002 φαίνεται μια ανάκαμψη του δείκτη γονιμότητας ο

οποίος αναμένεται να ανέλθει στο 1,53, αλλά υπολείπεται του 2,1 που είναι ο βαθμός αναπλήρωσης του πληθυσμού. Διαχρονικά συρρικνώνεται ο νεανικός (0-14 ετών) και ενεργός (14-65 ετών) πληθυσμός και αυξάνεται ο ανενεργός (65+ ετών) πληθυσμός. Η θνησιμότητα μειώνεται σημαντικά και αυξάνεται το προσδόκιμο ζωής το οποίο φτάνει το 2005 σε 76,61 για του άνδρες και σε 81,42 για τις γυναίκες.

Σύμφωνα με τις δημογραφικές προβολές της Εθνικής Στατιστικής υπηρεσίας (2005-2050), ο συνολικός πληθυσμός της Ελλάδας θα μειώνεται από το 2019 και θα φτάσει το 2050 τα 10,7 εκατομμύρια. Ο πληθυσμός άνω των 65 ετών (ως ποσοστό του πληθυσμού 14-65 ετών) από 26,75% το 2005 θα αυξηθεί σε 55,76% το 2050.

Κατά συνέπεια θα υπάρξουν σημαντικές επιδράσεις στις δημόσιες δαπάνες για τις συντάξεις, την υγεία, την πρόνοια και την εκπαίδευση. Για την τελευταία οι επιδράσεις αφορούν στο σχεδιασμό για την κοινωνικο-οικονομική ένταξη των μεταναστών, ένταξη των νέων στην επαγγελματική ζωή και την υποστήριξη της δια βίου εκπαίδευσης και κατάρτισης ώστε να μπορεί το εργατικό δυναμικό να παρακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις (ΕΣΠΑ 2007-13, 2007:26-28).

Μια σημαντική παράμετρος για την ανάλυση του περιβάλλοντος ενός οργανισμού είναι η κουλτούρα του πληθυσμού της χώρας, οι αξίες, οι στάσεις, οι συνήθειες και οι πεποιθήσεις του, κλπ. Διακρίνονται τέσσερα είδη εθνικής κουλτούρας: Η αποφυγή της αβεβαιότητας, ο ατομισμός, η απόσταση με βάση την ισχύ και η έμφαση στις γυναικείες αξίες. Η χώρα επιτυγχάνει υψηλή βαθμολογία στο είδος εθνικής κουλτούρας «αποφυγή της αβεβαιότητας». Η κουλτούρα αυτή χαρακτηρίζεται από την αναγκαιότητα για σαφή διατύπωση του τι επιτρέπεται και τι όχι. Ο ανταγωνισμός και η τάση για ανεξαρτησία χαρακτηρίζουν την εθνική κουλτούρα του ατομισμού, στην οποία επίσης σκοράρει υψηλά η χώρα μας (Κάντας, 1995:

75). Η κουλτούρα της Δημόσιας Ελληνικής παιδείας κυριαρχείται εκτός από ατομισμό και από ιδιοτέλεια, έχοντας υιοθετήσει την πρακτική της ελάχιστης προσπάθειας (Λιάκος, 2009, www.tovima.gr). Στην συνέχεια της ανάλυσης συζητούνται οι εκδηλώσεις αυτών των χαρακτηρισμών.

Η περιοχή διοικητικής ευθύνης του γραφείου ΕΕ Πειραιά απαρτίζεται από περιοχές εργατικών συνοικιών, της βιομηχανικής και αποβιομηχανισμένης ζώνης της πόλης. Ο πληθυσμός σύμφωνα με τα πλέον πρόσφατα στοιχεία της Νομαρχίας Πειραιά ανέρχεται σε 511.498 κατοίκους (εκτός από το νομαρχιακό διαμέρισμα Κυθήρων και Αντικυθήρων (<http://el.wikipedia.org>)). Τα νοικοκυριά που περιλαμβάνονται σε αυτό τον πληθυσμό είναι κυρίως, χαμηλού και μεσαίου εισοδήματος με υψηλή παρουσία μεταναστών (στις γειτονιές της Νίκαιας, της Κοκκινιάς, του Ρέντη κ.α) και μια μουσουλμανική κοινότητα στην Δραπετσώνα. Τα νησιά που υπάγονται στο γραφείο Ε.Ε. διαφέρουν ως προς το επίπεδο ανάπτυξης. Κοινό χαρακτηριστικό της Αίγινας και της Σαλαμίνας έκτος από την εγγύτητα στο αστικό κέντρο, είναι ότι αποτελούν πόλο μικρών αποδράσεων και συγκεντρώνουν την παραθεριστική κατοικία του Πειραιά κυρίως. Για την Αίγινα και τον Γαλατά κοινό χαρακτηριστικό είναι η τουριστική ανάπτυξη των περιοχών (<http://www.piraeusnews.gr>).

Το μορφωτικό επίπεδο των γονέων των μαθητών της Επαγγελματικής εκπαίδευσης στην νομαρχία Πειραιά είναι κυρίως μέσο προς το χαμηλό.

Η πλειονότητα των γονέων απασχολείται σε τεχνικά επαγγέλματα ή διαθέτει μικρή ατομική- οικογενειακή επιχείρηση που εντάσσεται στους τεχνικούς κλάδους ή στο λιανεμπόριο. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει ότι οι γονείς, έχουν θετική άποψη για την Επαγγελματική Εκπαίδευση. Όμως ελάχιστες είναι οι περιπτώσεις δωρεών τεχνολογικού-εργαστηριακού εξοπλισμού, που οι μικρο-

επιχειρηματίες της περιοχής πραγματοποίησαν προς τις σχολικές μονάδες.

Οι γονείς εκδηλώνουν κάποιο ενδιαφέρον για τα πολιτιστικά δρώμενα της περιοχής. Οι πολιτιστικές εκδηλώσεις που οργανώνουν οι δήμοι της περιοχής έχουν επιτυχία από την πλευρά της προσέλευσης κοινού. Η πλειονότητα των εκδηλώσεων είναι συναυλίες λαϊκής μουσικής, ενώ κάποιοι δήμοι καταγράφουν έντονη πολιτιστική κινητικότητα με ποιοτικό χαρακτήρα, όπως π.χ ο Δήμος Ρέντη.

Το δημογραφικό πρόβλημα βέβαια ταλανίζει και την περιοχή αρμοδιότητας του Γραφείου ΕΕ Πειραιά, άλλα παροδικά η μετανάστευση έδωσε μια πνοή αισιοδοξίας και παράλληλα περαιτέρω προβληματισμού. Η γλωσσική επάρκεια των μεταναστών, γονέων και παιδιών, απέχει πολύ από το μέτριο, για την πλειονότητα των μεταναστών. Η υπάρχουσα οικονομική κρίση δεν προβλέπεται να έχει θετικές επιδράσεις στο δημογραφικό πρόβλημα.

Η οικονομική κρίση επηρεάζει την καταναλωτική συμπεριφορά των δημοτών του Πειραιά. Αυτό φαίνεται από την στροφή προς την επιλογή αγαθών με οικονομικά κριτήρια, αλλά και στην στροφή τους προς την ιεράρχηση των αναγκών, τον περιορισμό της ζήτησης-των αναγκών σε είδη διατροφής, την επιφυλακτικότητα και τον περιορισμό της χρήσης δανείων και πλαστικού χρήματος, όχι μόνο στον Πειραιά αλλά σε όλη την χώρα (Μπαλτάς, 2008, ΤΟ ΒΗΜΑ). Ο Εμπορικός Σύλλογος του Πειραιά στην δημοσιευμένη στο ηλεκτρονικό του έντυπο, έρευνα που διεξήγαγε κατά την περίοδο των εκπτώσεων του 2009, συμφωνεί με τα ανωτέρω (www.espireas.gr).

Η απαξίωση της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης στην συνείδηση του λαού είναι μια πραγματικότητα που έχει παραδεχτεί και η πολιτεία, προσπαθώντας με τις κατά καιρούς εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις να μεταβάλλει, αλλά χωρίς επιτυχία μέχρι σήμερα. Αν όμως συνδυαστεί η

πραγματικότητα της οικονομικής κρίσης, με τις συνέπειες που αυτή θα έχει στην απασχόληση και την πραγματικότητα της υπάρχουσας ανεργίας των αποφοίτων της Ανώτερης και Ανώτατης Εκπαίδευσης, διαπιστώνεται η αναγκαιότητα για στροφή στην Επαγγελματική Εκπαίδευση για επαγγελματική αποκατάσταση. Η συνδρομή της προβολής της Ε.Ε. σε αυτή την κατεύθυνση με την παράλληλη προσπάθεια για την αναβάθμιση της, θα ήταν καταλυτική.

B. Οικονομικό περιβάλλον

Κυρίαρχη στην οικονομία της χώρας είναι η διαχρονική μείωση του πρωτογενή και δευτερογενή τομέα και η αύξηση του τριτογενή τομέα κυρίως των υπηρεσιών από 58,7 σε 65,2 από το 1998 στο 2005 σύμφωνα με τα στοιχεία της Γ.Γ. της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας για την σύνθεση της απασχόλησης. Μια άλλη σημαντική παράμετρος που αφορά την οικονομική προοπτική της χώρας αναλύθηκε παραπάνω και αφορά το πρόβλημα της γήρανσης του πληθυσμού και την συνακόλουθη επιβάρυνση των δημοσίων οικονομικών (ΕΣΠΑ 2007-13, 2007:12).

Από την Εισηγητική έκθεση κρατικού προϋπολογισμού 2009 (σελίδα 9), παρατίθεται η επίσημη κρατική εκτίμηση για το οικονομικό περιβάλλον της χώρας:

«Η διεθνής οικονομική κρίση, που όπως προβλέπεται από τους διεθνείς οργανισμούς, θα συνεχιστεί και το 2009 και αναμένεται να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην πραγματική οικονομία, θα επηρεάσει και την ελληνική οικονομία. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προβλέπει επιβράδυνση του ρυθμού ανάπτυξης της ευρωζώνης στο 0,1%, και οι πλέον πρόσφατες αναθεωρημένες προβλέψεις του ΔΝΤ εκτιμούν μείωση του ΑΕΠ της ευρωζώνης κατά 0,5% και των αναπτυγμένων οικονομιών κατά 0,3% (ενώ στην έκθεση του Οκτωβρίου προβλεπόταν άνοδος 0,2% και 0,5% αντίστοιχα). Ο ρυθμός ανάπτυξης των αγορών εξωτερικού

(για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της χώρας μας) θα περιοριστεί στο 1,6% από 4,8% που εκτιμάτο στις εαρινές προβλέψεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Με βάση τα ανωτέρω ο ρυθμός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας προβλέπεται να επιβραδυνθεί το 2009 στο 2,7%, δηλ. 0,3 εκατοστιαίες μονάδες λιγότερο από την πρόβλεψη του προσχεδίου του προϋπολογισμού. Ο ρυθμός αύξησης της ιδιωτικής κατανάλωσης θα επιβραδυνθεί στο 2,2% και της δημόσιας θα υποχωρήσει στο 1% από 2,7% το 2008. Οι συνολικές επενδύσεις προβλέπεται ότι θα εμφανίσουν ανάκαμψη κατά 1,5% και οι εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών άνοδο κατά 3,9%. Ο όγκος των εισαγωγών αγαθών και υπηρεσιών θα αυξηθεί με χαμηλότερο ρυθμό, κατά 1,0%.

Η απασχόληση προβλέπεται να αυξηθεί κατά 0,8%, και το ποσοστό ανεργίας, σε εθνικολογιστική βάση, θα διατηρηθεί στο 7,5%.

Οι πραγματικές κατά κεφαλή αμοιβές, για το σύνολο της οικονομίας, προβλέπεται το 2009 να διαμορφωθούν στο 3,5%, με την αύξηση του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος να περιορίζεται στο 4,7% από 5,4% το 2008.

Τέλος, ο πληθωρισμός το 2009 προβλέπεται να επιβραδυνθεί στο 3,0%, λόγω των σημαντικά χαμηλότερων προβλεπόμενων αυξήσεων στις διεθνείς τιμές πετρελαίου και τροφίμων, σε σχέση με το 2008.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προβλέπει το 2009 αύξηση κατά 3,1% των τιμών των τροφίμων (σε δολάρια), από 16,1% το 2008 και μέση τιμή πετρελαίου 63 ευρώ, από 70,3 το 2008» (Κρατικός Προϋπολογισμός, 2009:9).

Τα ανωτέρω μεταφράζονται σε οικονομική δυσπραγία για την περιοχή διοικητικής ευθύνης του Γραφείου ΕΕ Πειραιά. Αν συνδυαστούν με τα κοινωνικά δεδομένα της περιοχής γίνεται αντιληπτό πως η κατάσταση προβλέπεται να επιδεινωθεί ιδιαίτερα. Επίσης, αν εξεταστεί παράλληλα

με την τάση της επιδίωξης εισόδου στα ΤΕΙ και ΑΕΙ και την συνακόλουθη αναγκαιότητα για φροντιστηριακή υποστήριξη, διαπιστώνεται το αδιέξοδο των μαθητών και των γονέων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και η υποθετική αναγκαστική στροφή τους προς την Επαγγελματική εκπαίδευση. Υποθετική όμως στροφή, γιατί παραδοσιακά οι έλληνες επιθυμούν τα παιδιά τους «να μάθουν γράμματα», κατευθύνοντάς τα προς τα ΑΕΙ και ΤΕΙ, εντός και εκτός της χώρας. Τα δύο τρίτα του μαθητικού δυναμικού, επιλέγουν το Γενικό Λύκειο με την προοπτική της επιδίωξης μιας θέσης στην Ανώτερη και Ανώτατη εκπαίδευση. Όταν αυτό δεν επιτυγχάνεται κατευθύνονται σε πανεπιστημιακά ιδρύματα του εξωτερικού. Όπως δείχνουν και τα στοιχεία της Eurostat, Έλληνες φοιτητές σε άλλη Ευρωπαϊκή χώρα των 25 ήταν το 2006 39.9, το 2005 40.0, το 2004 45.6, το 2003 47.2 χιλιάδες (<http://err.eurostat.ec.europa.eu>), το υψηλότερο, αναλογικά με τον πληθυσμό της χώρας, νούμερο στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Μια άλλη παράμετρος που λειτουργεί αρνητικά για την Ε.Ε., είναι η υστέρηση στην απορρόφηση των Ευρωπαϊκών κονδυλίων για την ανάπτυξη της, η οποία εξηγείται παρακάτω στην ανάλυση αλυσίδας αξίας με την εξέταση του ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωτικής δομής της εκπαίδευσης. Ο μικρός βαθμός απορρόφησης κονδυλίων της Ε.Ε. εξηγείται εν μέρει και από το δαιδαλώδες θεσμικό πλαίσιο στην υποενότητα Πολιτικό- Νομικό-Θεσμικό περιβάλλον.

Γ. Τεχνολογικό περιβάλλον

Σε παγκόσμιο επίπεδο, η εξέλιξη της επιστήμης και της τεχνολογίας είναι αλματώδης. Η χώρα μας ωστόσο δεν είναι ανάμεσα στις πρωτοπόρες σε αυτόν τον τομέα χώρες του κόσμου, αλλά βρίσκεται σε περίοδο προσπάθειας για τεχνολογική ανάπτυξη. Αυτό αποτυπώνεται στην εισηγητική έκθεση του κρατικού προϋπολογισμού 2009 ως εξής, όσο αφορά την δημόσια εκπαίδευση:

«Ήδη έχουν ολοκληρωθεί ή βρίσκονται σε φάση ολοκλήρωσης σημαντικά έργα όπως:

- «Προμήθεια και εγκατάσταση υπολογιστικού εξοπλισμού εργαστηρίων πληροφορικής σε Ενιαία Λύκεια, ΤΕΕ και ΣΕΚ» με δημόσια δαπάνη 16,32 εκατ. ευρώ στο Μέτρο 1.1.*
- «Επιμόρφωση εκπαιδευτικών στην αξιοποίηση των ΤΠΕ στην εκπαίδευση» με δημόσια δαπάνη 77,56 εκατ. ευρώ στο Μέτρο 1.2.*
- «Αριάδνη: Σύστημα παροχής υπηρεσιών και διοικητικών πληροφοριών προς τους πολίτες» με δημόσια δαπάνη 74,22 εκατ. ευρώ στο Μέτρο 2.2.*
- «Δικτυωθείτε» με συνολική δημόσια δαπάνη 47,11 εκατ. ευρώ στο Μέτρο 3.2.»*

Δηλωμένη βέβαια, η πρόθεση την Ελληνικής πολιτείας για την υποστήριξη της εκπαίδευσης, αλλά το ποσοστό του ΑΕΠ που κατευθύνεται σ' αυτήν (3,1%) είναι το χαμηλότερο στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Στα πλαίσια της σύγκλισης των εκπαιδευτικών συστημάτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Μπολόνια, Λισσαβόνα), με κονδύλια της Ε.Ε. εκπονήθηκαν έρευνες και μελέτες σε αυτή την κατεύθυνση από το Κ.Ε.Ε. και το Π.Ι.(ακολουθούν εκτεταμένες αναφορές σε αυτές τις έρευνες και τις μελέτες). Οι μελέτες και οι έρευνες αυτές (Αποτύπωση Σχολικών Μονάδων, Μαθητική Διαρροή, κ.α), αποτέλεσαν τα πρώτα βήματα για την εισαγωγή των αρχών του επιστημονικού μάνατζμεντ στην δημόσια διοίκηση. Αυτή η πρακτική επιβεβαιώθηκε στη συνέχεια με την υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης των στελεχών της δημόσιας εκπαίδευσης, κυρίως όμως, με την υποχρέωση των ΑΕΙ και ΤΕΙ να υποβάλλουν τετραετή σχεδιασμό για την λειτουργία τους.

Ως προς την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών και της αξιοποίησης των πληροφοριακών συστημάτων από την

διοίκηση η προσπάθεια για την ψηφιακή ολοκλήρωση συνεχίζεται. Από τα τελευταία έργα που συμβάλλουν σε αυτή την κατεύθυνση είναι το σύστημα για την διαχείριση του εκπαιδευτικού προσωπικού με την ηλεκτρονική διεξαγωγή της διαδικασίας των μεταθέσεων των εκπαιδευτικών. Το σύστημα εγκαταστάθηκε και άρχισε να λειτουργεί τον Νοέμβριο του 2008, χωρίς να έχει προηγηθεί δοκιμαστική λειτουργία του, την χρονική στιγμή που οι αρμόδιοι υπάλληλοι των περιφερειακών γραφείων είχαν ολοκληρώσει την εργασία τους με το ισχύον ως τότε σύστημα. Δαπανήθηκαν πολλές εργατοώρες μέχρι να λειτουργήσει αποτελεσματικά το σύστημα, εξουθενώνοντας το επιφορτισμένο με αυτήν την διαδικασία προσωπικό.

Δεν υφίσταται όμως ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα που να εξυπηρετεί τις λειτουργίες της κεντρικής διοίκησης, των περιφερειακών διοικητικών μονάδων και των σχολικών μονάδων, με άμεση επικοινωνία των εμπλεκόμενων διοικητικών δομών καθώς και συνεργαζομένων φορέων π.χ. Υπουργείο, Διευθύνσεις με σχολικές μονάδες, νομαρχιακή και τοπική αυτοδιοίκηση κ.α.

Από την μελέτη της Αποτύπωσης των Σχολικών Μονάδων του Κ.Ε.Ε., συνάγεται ότι οι σχολικές μονάδες σχετικά αξιοποιούν την τεχνολογία της πληροφορικής για την διοικητική υποστήριξη του σχολίου είτε λόγω έλλειψης λογισμικού είτε λόγω της αρνητικής στάσης του προσωπικού στην ψηφιακή λειτουργία (Ε.Π., Διοικητική Μεταρρύθμιση, 2007:10,11) για ποικίλους λόγους.

Η ίδια μελέτη του Κ.Ε.Ε. διαπιστώνει την τεχνολογική βελτίωση του εξοπλισμού των εργαστηρίων και των εποπτικών μέσων διδασκαλίας, αλλά και την κτιριολογική, χωρίς όμως να έχουν καλυφθεί πλήρως οι ανάγκες σχολικών μονάδων και διοικητικών δομών.

Το πρόγραμμα της Δια Βίου μάθησης υλοποιείται για να αντεπεξέλθει η χώρας μας στις σύγχρονες και επερχόμενες απαιτήσεις για επαγγελματικές ικανότητες και δεξιότητες στον εργασιακό χώρο, παρόλο που κατηγορείται για καθυστερήσεις στην υλοποίησή του. Στην ίδια κατεύθυνση κινείται το πρόγραμμα του έξυπνου σχολείου και του e-learning, παρόλο που θα έπρεπε να είχε προχωρήσει από χρόνια, λόγω και του γεωγραφικού ανάγλυφου της χώρας.

Η υλοποίηση του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού της δημόσιας παιδείας αντιμετωπίζει τα προβλήματα της κακοδαιμονίας της δημόσιας διοίκησης όπως αυτά έχουν καταγραφεί και στο Ε. Π. Διοικητική Μεταρρύθμιση.

Δ. Πολιτικό- νομικό – θεσμικό περιβάλλον

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, νόμοι και θεσμοί προσπαθούν να προλάβουν τις εξελίξεις στην επιστήμη, στην τεχνολογία και τις επιδράσεις που έχουν αυτές στην καθημερινότητα του πολίτη.

Το πολιτικό περιβάλλον της χώρας, χαρακτηρίζεται σταθερό, αλλά διαπνέεται από ‘αξιακό προβληματισμό’.

Το θεσμικό - νομικό περιβάλλον, μπορεί να χαρακτηριστεί ασταθές και ασαφές διότι:

- οι νόμοι, τα διατάγματα, οι αποφάσεις και οι κανονισμοί που διέπουν την λειτουργία της εκπαίδευσης είναι πολλοί και δεν έχουν κωδικοποιηθεί.
- δεν έχουν λυθεί θέματα που αφορούν την σύγκλιση της Ελληνικής Εκπαίδευσης με αυτή της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- ούτε έχουν λυθεί θέματα που αφορούν στην ανάπτυξη της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, μέσω συγκεκριμένων προγραμμάτων όπως αυτό που αφορά στην δια βίου μάθηση. Ουσιαστικά δεν

προσφέρονται προγράμματα επαγγελματικής εκπαίδευσης μέσω της δια βίου μάθησης.

- δεν έχουν λυθεί θέματα της λειτουργίας της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης- με χαρακτηριστικό παράδειγμα την πρόσφατη 14-12-08 ψήφιση στην βουλή του νομοσχεδίου «Πρόσβαση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση των κατόχων απολυτηρίου Επαγγελματικού Λυκείου και άλλες διατάξεις» με ημερομηνία 11-12-2008 (www.alfavita.gr),.
- η τελευταία Εκπαιδευτική μεταρρύθμιση εφαρμόζεται (είδη τρία χρόνια), χωρίς να έχουν λυθεί δομικά και λειτουργικά θέματα για την υλοποίηση της όπως η οργάνωση των υποδομών, αναλυτικά προγράμματα, εκπαίδευση προσωπικού, κ.α. (Τα προγράμματα εκπαίδευσης που προαναφέρθηκαν αφορούν τα στελέχη της εκπαίδευσης, δηλαδή διευθυντές σχολείων και προϊστάμενους).
- είδη χαρακτηρίστηκε ανεπιτυχής από τον Πρωθυπουργό της χώρας (προ ημερήσιας συζήτησης στην βουλή στις 22-1-09). Επιπροσθέτως δεν συσχετίστηκε η ισχύουσα μεταρρύθμιση με τον προγραμματισμό της Ελληνικής οικονομίας, ώστε να εξασφαλιστεί η απορρόφηση των εκπαιδευομένων από την αγορά εργασίας

Επίσης η διεξαγόμενη έρευνα και η διαβούλευση για την αναδιάρθρωση της δημόσιας εκπαίδευσης με αφορμή την αναγκαιότητα της αναμόρφωσης του συστήματος εισαγωγής στην τριτοβάθμια εκπαίδευση από το Εθνικό Συμβούλιο Παιδείας υπό τον καθηγητή Γ. Μπαμπινιώτη, συνηγορεί στην αστάθεια και ασάφεια του θεσμικού πλαισίου και αν συνδυαστεί με την νομοθετική προσπάθεια για την διοικητική μεταρρύθμιση και την αναγκαιότητα για την «Ευρωπαϊκή Σύγκλιση» η εικόνα συμπληρώνεται.

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα του εκπαιδευτικού μας συστήματος είναι οι πιέσεις που ασκούνται από τις συνδικαλιστικές κομματικές παρατάξεις σε συνδυασμό με τις πολιτικές επιλογές των κομμάτων και την άρνηση τους να αναλάβουν το πολιτικό κόστος που θα οδηγούσε σε αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού συστήματος ώστε να παρέχεται παιδεία (Σταμπολιάδης, 2009, www.tovima.gr).

Όλα αυτά λειτουργώντας αθροιστικά δεν διευκολύνουν ούτε το προσωπικό που απασχολείται στην ΕΕ στην διεξαγωγή της εργασίας του, αλλά ούτε το κοινό να έχει μια σαφή εικόνα για αυτήν. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η συνεξέτασή των παραπάνω και με την κουλτούρα της χώρας και του κλάδου, στην ενότητα της αλυσίδας αξίας.

E. Περιβάλλον (Environment)

Ως χώρα βρισκόμαστε στην πορεία για την ανάπτυξη περιβαλλοντικής συνείδησης και στην πορεία για την αξιοποίηση εναλλακτικών μορφών ενέργειας που μας παρέχει το φυσικό περιβάλλον και το γεωγραφικό μας ανάγλυφο.

Η ευαισθησία για το Περιβάλλον αποτυπώνεται στον προϋπολογισμό του κράτους για το 2009 ως δράσεις που αφορούν την αποκατάσταση και προστασία περιοχών, στην δημιουργία θεσμικού πλαισίου και φορέων που θα συμβάλουν αποφασιστικά στην περαιτέρω ευαισθητοποίηση των πολιτών.

Στα πλαίσια αυτής της πολιτικής, λειτουργούν προγράμματα περιβαλλοντικής εκπαίδευσης στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, τα οποία δεν εντάσσονται στο ωρολόγιο πρόγραμμα σπουδών. Προωθούνται όμως έντονα από το Υπουργείο και τους εποπτευόμενους φορείς και υλοποιούνται με διαφορετική εκπαιδευτική-μεθοδολογική προσέγγιση, ώστε να γίνονται ελκυστικά, για μαθητές – μαθήτριες εξασφαλίζοντας την συμμετοχή τους.

Η αναγκαιότητα της ενίσχυσης της ευαισθητοποίησης και της δημιουργίας περιβαλλοντικής συνείδησης που συνδράμει στην υλοποίηση της πολιτικής για «αιετόφορο ανάπτυξη», είναι πιο επιτακτική στην περιοχή λειτουργικής αρμοδιότητας του γραφείου ΕΕ Πειραιά, διότι αυτή περιλαμβάνει υποβαθμισμένες -προβληματικές περιοχές- βιομηχανική (βιομηχανικό πάρκο Σχιστού, ναυπηγοεπισκευαστική ζώνη Περάματος, λιμάνι Πειραιά) και αποβιομηχανοποιημένη ζώνη (Ρέντης, Δραπετσώνα, περιοχή λιμανιού), τουριστικά αναπτυσσόμενες περιοχές (Αίγινα, Γαλατάς, Πόρος) και περιοχές που χαρακτηρίζονται από την συγκέντρωση της παραθεριστικής κατοικίας (Σαλαμίνα).

Η διαχρονική παρακολούθηση του έργου των (κέντρων Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης (Κ.Π.Ε.) και αξιολόγηση της συνεισφοράς τους στην τοπική κοινωνία είναι κεφαλαιώδους σημασίας. Αρκεί να συνυπολογιστεί ότι η Ελληνική οικονομία στηρίζεται κυρίως στον τριτογενή τομέα (τουρισμός), αλλά και τα «περιβαλλοντικά πρόστιμα» που καταβάλλονται στην Ευρωπαϊκή ένωση λόγω υστερήσεων και μη συμμόρφωσης με τους σχετικούς κανόνες και οδηγίες. Υποσημειώνεται ότι τα Κ.Π.Ε. προωθούν, οργανώνουν και συντονίζουν τις περιβαλλοντικές δράσεις των σχολείων, εκμεταλλευόμενα προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Z. Μικρο-περιβάλλον

Η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος εξυπηρετεί κυρίως στην αναγνώριση του ανταγωνισμού και των πιέσεων που δέχεται ο κλάδος από τις διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος. Ανταγωνισμός από την ιδιωτική επαγγελματική εκπαίδευση δεν υπάρχει στην περιοχή του Πειραιά. Βέβαια το Γενικό λύκειο συγκεντρώνει την προτίμηση της πλειοψηφίας των μαθητών, αλλά αυτό είναι άλλος τύπος δημόσιου σχολείου. Σημειώνεται όμως ότι σε αυτό λειτουργούν κατευθύνσεις στην δεύτερη τάξη (θετική, θεωρητική, τεχνολογική). Από όλες τις ομάδες

stakeholders (δηλαδή, γονείς, επαγγελματίες και γενικά οικονομικά δραστηριοποιούμενοι, διάφοροι σύλλογοι, συνδικαλιστικές οργανώσεις εκπαιδευτικών), οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των εκπαιδευτικών ασκούν την μεγαλύτερη πίεση. Είναι κομματικοποιημένες, προωθούν κυρίως διεκδικήσεις συντεχνιακές με βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα χωρίς να πιέζουν ουσιαστικά προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Αναφορικά με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις πρέπει να τονισθεί η ιδιαιτερότητα τους στην δημόσια εκπαίδευση. Η Οργάνωση Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης (Ο.Λ.Μ.Ε.) είναι το συνδικαλιστικό όργανο που εκπροσωπεί όλους τους εκπαιδευτικούς της δημόσιας εκπαίδευσης μια και σε αυτή εγγράφονται λειτουργοί των Γυμνασίων και των Λυκείων είτε είναι Γενικά είτε Επαγγελματικά. Σε αυτήν την οργάνωση την πλειοψηφία έχουν οι απασχολούμενοι στην γενική εκπαίδευση, διότι τα γενικά μαθήματα, διδάσκονται σε όλους τους τύπους σχολείων-εξαιρουμένων των ΕΠΑ.Σ., σύμφωνα με την ισχύουσα μεταρρύθμιση. Υπάρχει όμως και λειτουργεί η Οργάνωση Λειτουργών Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (Ο.Λ.Τ.Ε.Ε.), οργάνωση που εκπροσωπεί τους λειτουργούς της επαγγελματικής εκπαίδευσης, η οποία αριθμοί λίγα μέλη συγκρινόμενη με την Ο.Λ.Μ.Ε.. Οι δύο αυτές οργανώσεις λειτουργούν όπως το υπόλοιπο συνδικαλιστικό κίνημα στην χώρα μας, υπό την σκέπη των πολιτικών κομμάτων, με τον υπολογισμό του πολιτικού αντίκτυπου προτάσεων και μέτρων, συντεχνιακών διεκδικήσεων, με διαφαινόμενο ένα κλίμα αντιπαλότητας μεταξύ τους. Το κλίμα αυτό οφείλεται και στην διαμορφωμένη πεποίθηση του λαού ότι οι μαθητές της επαγγελματικής εκπαίδευσης είναι «παιδιά ενός κατώτερου θεού» συνεπώς και οι εκπαιδευτικοί τους. Αλλά και στις διαφορές μεταξύ των δύο τύπων σχολείων – ουσιαστικά στην πολύ μικρού ποσοστού πρόσβασή στα ΤΕΙ, των μαθητών των ΕΠΑ.Λ. Η Ο.Λ.Τ.Ε.Ε., λόγω του μεγέθους της δεν μπορεί να έχει παρουσία σε όλη την γεωγραφική εξάπλωση της επαγγελματικής εκπαίδευσής.

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο, εκπαιδευτικοί της επαγγελματικής εκπαίδευσης εγγράφονται στην ΟΛΜΕ, αποδυναμώνοντας την Ο.Λ.Τ.Ε. περισσότερο. Συνακόλουθα, δεν φαίνεται να αναγνωρίζεται από την πολιτεία το συνδικαλιστικό όργανο της Ο.Λ.Τ.Ε.Ε.. Στο Εθνικό Συμβούλιο Παιδείας δεν αντιπροσωπεύεται η Ο.Λ.Τ.Ε.Ε. , παρά τις πιέσεις της ηγεσίας της (www.oltee.gr).

Μια άλλη ομάδα πίεσης είναι οι προμηθευτές, όπως π.χ. οι ιδιοκτήτες κτιρίων, οι παροχείς αναλώσιμων κ.α, η οποία επίσης, λειτουργεί συντεχνιακά.

Σημαντικότερη ομάδα προμηθευτών θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν τα εποπτευόμενα από το Υπουργείο Παιδείας, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας, τα οποία έχοντας τα γενικά προβλήματα λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και τα ειδικά του κλάδου (π.χ η εναλλαγή των υπαλλήλων στις θέσεις εργασίας χωρίς την δυνατότητα ενημέρωσης του αναλαμβάνοντας καθήκοντα και χωρίς διοικητική κατάρτιση), τα οποία έχουν συνεισφέρει μελέτες και έρευνες κεφαλαιώδους σημασίας και αποτελούν τις σημαντικότερες πηγές πληροφοριών για την παρούσα εργασία. Σε αυτή την κατηγορία των προμηθευτών εντάσσεται και ο Ο.Σ.Κ. που λειτουργεί ανταγωνιστικά με τους ιδιοκτήτες κτιρίων και παροχείς αναλωσίμων.

Αλλά το λογισμικό που χρησιμοποιείται από το Υπουργείο και τα σχολεία για την εξυπηρέτηση κάποιων λειτουργιών, προέρχεται από ιδιωτική επιχείρηση, την ΕΠΑΦΟΣ Συστήματα Πληροφορικής. Η εταιρία ιδρύθηκε το 1987 και βρίσκεται σε αναπτυξιακή πορεία. Ειδικεύετε στην δημιουργία λογισμικών αλλά και στην παροχή εξοπλισμού. Επανελημμένα έχει συνεργαστεί με το Υπουργείο και τους εποπτευόμενους φορείς (Π.Ι., Κ.Ε.Ε.) με τελευταίο έργο το e-Data-Center του ΥΠΕΠΘ για διαχείριση δεδομένων που αφορούν σε διοικητικά θέματα της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (www.epafos.gr/start.asp).

Μέσω αυτού του λογισμικού έγινε η διαδικασία των μεταθέσεων των εκπαιδευτικών το 2009, υπάρχει σχετική αναφορά και στην ανάλυση αλυσίδας αξίας. Φυσικά για την διαδικασία των δημόσιων προμηθειών εφαρμόζονται οι νομικές διατάξεις που τις διέπουν. Σε αυτή, όμως, την εταιρεία απευθύνονται οι σχολικές μονάδες για την προμήθεια λογισμικού για την διαχείριση της λειτουργίας τους, κυρίως για την διαχείριση των μαθητικών θεμάτων όπως εγγραφές, επίδοσή, βεβαιώσεις κ.α, και το κόστος καλύπτουν οι σχολικές επιτροπές.

Παρά την παρουσία των γονέων σε εκδηλώσεις πολιτισμικού ενδιαφέροντος ελάχιστη είναι η παρουσία τους στους συλλόγους γονέων και κηδεμόνων. Η στάση αυτή των γονέων εξηγείται από την διαμορφωμένη πεποίθηση για την Ε.Ε. . Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί η πολιτική προσπάθεια που έχει ξεκινήσει από το 1985 με τον ν. 2640 για την αποκέντρωσή των εκπαιδευτικών λειτουργιών και την ενεργό εμπλοκή των τοπικών ενδιαφερομένων μέσα από την θέσπιση των επιτροπών παιδείας σε τοπικό επίπεδο και των σχολικών επιτροπών. Ένα από τα αποτελέσματα της μη συμμετοχής της τοπικής κοινωνίας, είναι το γεγονός ότι δεν παρέχονται ειδικότητες που απαιτεί η τοπική οικονομία ή που ζητούν οι μαθητές (Έρευνα Αποφοίτων, Π.Ι., 2008: 28).

Στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης η πλειονότητα των μαθητών στρέφεται στην επαγγελματική εκπαίδευση (70%), ενώ εδώ συμβαίνει το αντίθετο. Είναι παραδεκτό πως κοστίζει περισσότερο η επαγγελματική εκπαίδευση συγκρινόμενη με την γενική. Αρκετοί συνδυάζοντας το κόστος της εκπαίδευσης με την αναποτελεσματικότητα της, γνωρίζοντας την ιστορία της στην χώρα μας, (αρχικά παρέχονταν από ιδιωτικούς φορείς και από ιδρύματα εθνικών ευεργετών) καθώς και την λειτουργία της στις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, συμπεραίνουν πως υπάρχει μη διατυπωμένη πολιτική πρόθεση για την ιδιωτικοποίηση της.

Η ισχύουσα εκπαιδευτική μεταρρύθμιση, κατευθύνοντας του μαθητές στις ΕΠΑΣ, δεν τους δίνει την δυνατότητα να αλλάξουν γνώμη και να μπορούν να προχωρήσουν στο επόμενο επίπεδο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Αν στα ανωτέρω προσθέσουμε την απαξίωση της στην συνείδηση του λαού, τις ομάδες πίεσης, την μικρή απορρόφηση στο αντικείμενο εξειδίκευσης και την ανεργία των αποφοίτων (στα πλαίσια της ανάλυσης εσωτερικού περιβάλλοντος ακολουθεί παράθεση στοιχείων), η εικόνα γίνεται διαφανέστερη αλλά όχι ευοίωνη ούτε εύκολα αντιμετωπίσιμη και διαχειρίσιμη. Οι μαθητές, που ίσως να μπορούσαν να είναι ισχυρότατη ομάδα πίεσης, φαίνονται να τελούν υπό την ομηρία του πολιτικο-συνδικαλιστικού συστήματος, της εθνικής κουλτούρας και της κοινωνικής αντίληψης για την παιδεία.

Όλα αυτά επιδρούν στην μονοπωλιακή δράση της δημόσιας επαγγελματικής εκπαίδευσης και της αφαιρούν από το πλεονέκτημα της, τονίζοντας την παθογένεια της λειτουργικής δομής της ελληνικής πολιτείας.

7.3.2. Περίληψη εξωτερικών παραγόντων

ΠΙΝΑΚΑ 7.3. ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

<p>A. Κοινωνικό- πολιτιστικό περιβάλλον</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης γονέων. ✓ Χαμηλή επίδοση μαθητών που επιλέγουν την ΕΕ. ✓ Δημογραφικό πρόβλημα και μείωση μαθητικού δυναμικού. ✓ Μετανάστες μαθητές με προβλήματα στην γλώσσα. ✓ Έντονη απαξίωση της επαγγελματικής εκπαίδευσης στην κοινωνία.
<p>B. Οικονομικό περιβάλλον</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Η παγκόσμια οικονομική κρίση πλήττει και την περιοχή. ✓ Χαμηλό προς το μέσο το εισόδημα των κατοίκων της περιοχής. ✓ Χαμηλή κεντρική χρηματοδότηση. ✓ Υστέρηση στην απορρόφηση Ευρωπαϊκών κονδυλίων για την ΕΕ ✓ Γι οικονομικούς λόγους πιθανολογούμενη στροφή στην ΕΕ
<p>Γ. Τεχνολογικό περιβάλλον</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας παγκόσμια και η υστέρηση της Ελλάδας στην παρακολούθηση. ✓ Ψηφιακό χάσμα. ✓ Μελέτες και έρευνες για την αποτύπωση των υποδομών και ανωδομών καθώς και την παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών.
<p>Δ. Πολιτικό- νομικό – θεσμικό</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Βραδύτητα στην σύγκλιση με τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. ✓ Ασάφεια και αστάθεια θεσμικού πλαισίου. ✓ Εξαγγελίες πολιτικών και στοχοθετήσεων που δεν στηρίζονται θεσμικά με αποτέλεσμα να υλοποιούνται με σχετικά μικρή επιτυχία ή πλήρη αποτυχία. ✓ Καθυστέρηση στην θεσμική επίλυση λειτουργικών θεμάτων της κάθε μεταρρυθμιστικής προσπάθειας. ✓ Ευρωπαϊκή πολιτική για την ανάπτυξη της ΕΕ. ✓ Γραφειοκρατία.
<p>Ε. Περιβάλλον</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Παγκόσμια τάση για φιλο-περιβαλλοντική ανάπτυξη. ✓ Παρούσα υποβάθμιση του περιβάλλοντος. ✓ Απουσία περιβαλλοντικής συνείδησης την οποία αντιμάχονται τα ΚΕΠ με την υλοποίηση προγραμμάτων περιβαλλοντικής εκπαίδευσης.
<p>Ζ. Μικρο περιβάλλον</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Απαξίωση παιδείας και κυρίως τεχνικής παιδείας στην συνείδηση του λαού. ✓ Παρεπόμενη απαξίωση των εκπαιδευτικών πόρων, κυρίως των διδασκόντων. ✓ Κομματικοποιημένο και συντεχνιακό συνδικαλιστικό κίνημα. ✓ Αξιοσημείωτη δράση υποστηρικτικών φορέων παιδείας (ΠΙ, ΚΕΕ), αλλά υπό το πνεύμα της κακοδαιμονίας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. ✓ Μικρή εμπλοκή γονέων και κηδεμόνων. ✓ Ανυπαρξία ιδιωτικών ΕΠΑ.Δ. και ΕΠΑ.Σ. στην περιοχή.

7.3.3. Περιορισμοί στην ανάλυση Εξωτερικού - Εσωτερικού περιβάλλοντος

Σημαντική ήταν η δυσκολία ανεύρεσης στατιστικών και κυρίως οικονομικών στοιχείων. Επιπλέον προβληματίσαν, η ανεπάρκεια τους, η διαφορετική ετήσια παρουσίαση τους από το υπουργείο, και οι διαφορές τους με τα στοιχεία της Ε.Σ.Υ.Ε.. Το Υπουργείο μετρά μόνο τις σχολικές μονάδες που χρηματοδοτεί και όχι τις μονάδες που στηρίζονται

οικονομικά από άλλους φορείς όπως π.χ. το Υπουργείο Ανάπτυξης που χρηματοδοτεί την λειτουργία του Οργανισμού Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (Ο.Τ.Ε.Κ.) και άλλα.

Απαντήθηκε απροθυμία και άρνηση για παροχή οικονομικών στοιχείων, είτε γιατί αυτά δεν υπήρχαν, είτε υπήρχαν, αλλά σε μορφή που δυσκόλευε ιδιαίτερα την συγκέντρωση τους και την ομαδοποίηση τους. Δικαιολογείτε αν λάβουμε υπ' όψη τις κακοδαιμονίες της δημόσιας διοίκησης και την εν γένει κουλτούρα της χώρας μας. Διαπιστώθηκε έλλειμμα στην οργάνωση των αρχείων με ουσιαστική αξιοποίηση της πληροφοριακής τεχνολογίας, αλλά σημαντική προσπάθεια βελτίωσης.

7.3.4. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος- Αλυσίδα αξίας (Value Chain)

Υποστηρικτικές Λειτουργίες

Διοίκηση-οργάνωση

Η παρουσίαση της διοικητικής και οργανωτικής δομής του γραφείου, ιεραρχικά περιλαμβάνει τα πέντε τμήματα, τις θέσεις ευθύνης και τις αρμοδιότητες των στελεχών του. Τα τμήματα είναι τα Διοικητικά, τα Μαθητικά, τα Οικονομικά, οι Δημόσιες Σχέσεις που αποτελούν ένα τμήμα μαζί με τα Πολιτιστικά και την Επιμόρφωση και η Γραμματεία.

Αρχικά παρατίθενται οι αρμοδιότητες του Προϊστάμενου: εποπτεία της λειτουργίας σχολικών της περιοχής ευθύνης του ο συντονισμός και η εναρμόνιση των λειτουργικών αναγκών των σχολικών μονάδων (εκπαιδευτικών, μαθητών γονέων, λοιπών ενδιαφερομένων και διευθυντών) με τους εποπτεύοντες φορείς του Υπουργείου αλλά και τον Δήμο, την Νομαρχία, τον Ο.Σ.Κ. κ.α διοικητικές δομές – όπως έχει αναφερθεί στο κεφάλαιο 1 και αναφέρονται στο παράρτημα.

Τα τμήματα:

1. Το τμήμα των Διοικητικών Θεμάτων που περιλαμβάνει τα αντικείμενα: Προσωπικό Μητρώο Υπαλλήλων, Άδειες, Αναπληρωτές Σ.Ε.Κ., Μαθητικά Θέματα, Ιδιωτική Εκπαίδευση.

Τα θέματα που απασχολούν το αντικείμενο Προσωπικό Μητρώο Υπαλλήλων είναι: Προαγωγές, Πιστοποιητικά Υπηρεσιακών Μεταβολών, Χορηγήσεις Μ.Κ. και Χρονοεπιδόματος, Επανακατάταξη, Μονιμοποιήσεις, Χορήγηση Μεταπτυχιακού Επιδόματος, Αποσπάσεις, Μεταθέσεις, Υπεραριθμίες, Οργανικά Κενά, Προϋπηρεσίες, Συνταξιοδοτικά, Παραιτήσεις, Μετατάξεις, Τήρηση Αρχείου Π.Μ.Υ., Δελτία Κίνησης Προσωπικού, Οργάνωση και Επεξεργασία Μηχανογραφικού Αρχείου Προσωπικού Μητρώου Υπαλλήλων, Παροχή Μηχανογραφικής Στήριξης Στο Τμήμα Π.Μ.Υ., Δυναμολόγιο. Στο αντικείμενο απασχολούνται τρία άτομα.

Τα θέματα που απασχολούν το αντικείμενο Άδειες είναι: Άδειες Προσωπικού, Εκπ/Κές Άδειες, Υγειονομική Περίθαλψη, Φυσική Αγωγή, Ενημέρωση Καρτελών Αδειών Προσωπικού, Σχολικά Βιβλία, Σχολικές Βιβλιοθήκες, Πειθαρχικά, Άδεια Άσκησης Ιδιωτικού Έργου. Έρευνα Στα Σχολεία, Σχολική Υγιεινή και απασχολείται ένα άτομο.

Αρμοδιότητες του αντικειμένου Αναπληρωτές ΣΕΚ είναι: Αιτήσεις Δ/ντών - Υπ/ντών, Διαθέσεις, Διάθεση Εκπ/κών στα Σεκ, Ορισμός Υπευθύνων Εργαστηρίων - Τομέων, Σχολικοί Σύμβουλοι, Ρύθμιση Υπεραριθμιών Σεπτεμβρίου, ΕΚΦΕ, Κενά- Συμβάσεις - Προϋπηρεσίες - Χορηγήσεις Αναπληρωτών και Ωρομισθίων και απασχολείται ένα άτομο.

2. Τμήμα Μαθητικών Θεμάτων του οποίου την υπευθυνότητα έχει ένα από τα απασχολούμενα σε αυτό άτομο και ασχολείται επιπροσθέτως με την Ιδιωτική Εκπαίδευση.

Αρμοδιότητες του αντικειμένου Μαθητικά Θέματα είναι: Ολιγομελή Τμήματα, Ισοτιμίες, Αντιστοιχίες, Αναβαθμολόγηση, Πρακτικό Αναβαθμολογήσεων, Εγγραφές, Μετεγγραφές, Αλλαγή Σχολικού Περιβάλλοντος, Μαθητικές Κοινότητες, Τιμητικές Διακρίσεις Μαθητών, Παλιννοστούντες Μαθητές, Αναλυτικά Προγράμματα Μαθητικό Δυναμικό, Επαγγελματικά Δικαιώματα - Άδεια Άσκησης Επαγγέλματος, Ίδρυση Νέων Σχολείων-Τομέων-Κατευθύνσεων, Ειδικές Εισαγωγικές Εξετάσεις, Νομαρχιακές Εξετάσεις, Παρακολούθηση και Συντονισμός Ύλης, Μηχανογραφικές Καταστάσεις Μαθητών Υποψηφίων. Εκδρομές, Εκπ/κες Επισκέψεις και απασχολούνται δύο άτομα.

Αρμοδιότητες του αντικειμένου Ιδιωτική Εκπαίδευση είναι: Επετηρίδα Εκπ/κων Ιδιωτικής Εκπ/σης, Αρχεία Καταργημένων Σχολών, Εξετάσεις Καταργημένων Σχολών Πρακτικά Καταλληλότητας Διδακτηρίων και Εργαστηρίων, Εξετάσεις Ιδιωτικών Σχολών, Πιστοποιητικά, Τίτλοι Σπουδών, Βεβαιώσεις και Θεωρήσεις Προϋπηρεσίας Ιδιωτικών Εκπ/κων, Ατομικοί Φάκελοι Ιδιωτικών Εκπ/κων, Βιβλίο Πρακτικών Ιδιωτικής Εκπ/σης, Ανανέωση Άδειας Λειτουργίας Ιδιωτικών Σχολείων, Καταχώρηση Πτυχίων Σπουδαστών και απασχολείται ένα άτομο.

3. Το τμήμα Οικονομικών του οποίου προΐσταται ένα από τα απασχολούμενα σε αυτό άτομα, με πρόσθετη αρμοδιότητα την Πρόσθετη Διδακτική Στήριξη (Π.Δ.Σ.).

Το άτομο που απασχολείται στο αντικείμενο Πρόσθετη Διδακτική Στήριξη έχει την ευθύνη του τμήματος.

Αρμοδιότητες του αντικειμένου Οικονομικά είναι: Οικονομικά Γραφείου, Κτιριολογικά, Συμβάσεις Καθαριστριών, Εποπτικά Μέσα Διδασκαλίας, Εξοπλισμός Σχολείων και Γραφείου, Σχολικές Επιτροπές, Προμήθειες, Επιλέξιμο Κόστος, Υπερωρίες Εκπ/κών, Λειτουργικές Δαπάνες. Μεταφορά Μαθητών, Κυλικεία, Στατιστικά,

Υπεύθυνος Λειτουργίας και Συντήρησης Φωτοαντιγραφικών Μηχανημάτων και απασχολεί ένα άτομο.

4. Το τμήμα Δημοσιών Σχέσεων, Πολιτιστικών και Επιμόρφωσης, στο οποίο απασχολούνται δύο άτομα, το ένα από αυτά έχει την ευθύνη λειτουργίας του.

5. Το τμήμα της Γραμματείας την ευθύνη του οποίου έχει ο μόνος διοικητικός υπάλληλος του γραφείου και περιλαμβάνει τα ακόλουθα αντικείμενα:

Το αντικείμενο Πρωτόκολλο Τηλεφωνικό Κέντρο με αρμοδιότητες Γραμματεία Προϊσταμένου Γραφείου, Χειρισμός Τηλεφωνικού Κέντρου, Πρωτόκολλο, Αποστολή Fax, Εσωτερική Διακίνηση Αλληλογραφίας, Υποτροφίες, Απεργίες, Εκλογές Αιρετών, Συνδικαλισμός, Καταλήψεις, Έκθεση Λειτουργίας Σχολικών Μονάδων – Γραφείου. Υπεύθυνος και απασχολεί ένα άτομο.

Το αντικείμενο Διακίνηση Αλληλογραφίας με αρμοδιότητες: Εξωτερική Διακίνηση Αλληλογραφίας, Εξωτερικές Εργασίες. Υπεύθυνος και απασχολεί ένα άτομο μόνιμο με οργανική θέση.

Το αντικείμενο Μηχανοργάνωση με αρμοδιότητες: Παροχή μηχανογραφικής στήριξης στα τμήματα του Γραφείου, ΠΛΗΝΕΤ, Χειρισμός E-Mail και Internet, Χειρισμός Η/Υ Μετάδοσης V.B.I (σύστημά για την μετάδοση των θεμάτων των πανελληνίων εξετάσεων) στο οποίο απασχολείται ο δεύτερος διοικητικός υπάλληλος με οργανική θέση στο Γραφείο και υπεύθυνος της γραμματείας. Το υπόλοιπο στελεχιακό δυναμικό καλύπτει τις λειτουργικές του ανάγκες με απόσπασή σε αυτό ή έχει διατεθεί από το Π.Υ.Σ.Δ.Ε..

Για την αποτελεσματική λειτουργία του γραφείου με την παρούσα δύναμη σχολικών μονάδων και μαθητικού δυναμικού, υπενθυμίζεται ότι απαιτείται η απασχόληση

συνολικά δεκαπέντε ατόμων, σύμφωνα με την εκτίμηση του Προϊσταμένου. Προβλέπονται εννέα οργανικές θέσεις.

Ο Προϊστάμενος είναι Πτυχιούχος Μηχανικός Μηχανολόγος- ΑΣΕΤΕΜ, με πολύχρονη εκπαιδευτική, συνδικαλιστική, διοικητική και επαγγελματική εμπειρία. Έχει χρηματίσει επίσης διευθυντής σχολικών μονάδων και εκπαιδευτής στα Περιφερειακά Εκπαιδευτικά Κέντρα (Π.Ε.Κ.). Το ιδιαίτερο ενδιαφέρον του για την λειτουργία της επαγγελματικής εκπαίδευσης και το όραμα του για αυτήν, μπορεί να χαρακτηριστεί σημαντικό πλεονέκτημα που θα μπορούσε να γίνει στρατηγικός παράγοντας στον σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικού σχεδιασμού (ακολουθεί ανάλυση στην ενότητα του ανθρώπινου δυναμικού).

Αναπληρωτής προϊστάμενος έχει ορισθεί ένας από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων, για να εξυπηρετείτε η λειτουργία του γραφείου σε περιπτώσεις απουσίας του προϊσταμένου.

Η οργανωτική δομή του γραφείου –όπως προαναφέρθηκε- είναι η λειτουργική, χωρίς να υποστηρίζεται δομικά με ανάλυση θέσης εργασίας, αναλυτική περιγραφή καθηκόντων και αρμοδιοτήτων και τυποποίηση διαδικασιών. Το φαινόμενο αυτό χαρακτηρίζει την δημόσια διοίκηση γενικότερα (Ε.Π., Διοικητική Μεταρρύθμιση, 2007:9-28). Η εθνική κουλτούρα της αβεβαιότητας φαίνεται να συμφωνεί απόλυτα με την κουλτούρα του γραφείου (Λιάκος,2009, ο.π.). Η ηγεσία του βέβαια, υποστηρίζει πως διέπεται από την διάσταση της καινοτομίας. Η αναλυτική περιγραφή καθηκόντων και αρμοδιοτήτων μετά την ανάλυση εργασίας δεν διευκολύνεται από το θεσμικό πλαίσιο που αφορά στην οργάνωση και στην λειτουργία της δημόσιας παιδείας. Οι ενέργειες του προσωπικού- στα πλαίσια της άσκησης των καθηκόντων του-, κατευθύνονται από διάφορες διοικητικές και νομοθετικές πράξεις , των οποίων ο αριθμός όλο και αυξάνεται. Αυτή η διαπίστωσή ίσως θα

μπορούσε να οδηγήσει στην διεξοδική μελέτη του θέματος, ώστε να προκύψουν εφικτές λύσεις.

Όλοι οι διευθυντές των σχολικών μονάδων έχουν σημαντική προϋπηρεσία (σύμφωνα με την διαδικασία εκλογής στελεχών διοίκησης), άλλα υστέρηση σε διοικητικές γνώσεις, υστερήσεις που το Υπουργείο προσπαθεί να εξαλείψει μέσω των προγραμμάτων εκπαίδευσης που σχεδίασε και υλοποίησε την προηγούμενη σχολική χρονιά. Τα προγράμματα αυτά δεν τα παρακολούθησαν οι διευθυντές σχολικών μονάδων του Γραφείου Ε.Ε. Πειραιά.

Η γραμματειακή υποστήριξη βοηθά στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου γιατί μπορεί να λειτουργήσει ως το εργαλείο συντονισμού μεταξύ διαδικασιών και φορέων για την ολοκλήρωση των διαδικασιών στον προβλεπόμενο χρόνο με την απαιτούμενη αποτελεσματικότητα- ποιότητα και στην ροή και διάχυση της πληροφορίας. Η θέση αυτή καλύπτεται από εκπαιδευτικούς ως ένα επιπρόσθετο καθήκον και όχι ως αποκλειστική δραστηριότητα. Μόνο σε δύο σχολεία λειτουργεί γραμματειακή υποστήριξη.

Οικονομικά- χρηματοδότηση

Η χρηματοδότηση των σχολικών μονάδων και λοιπών δομών, παρέχεται κεντρικά από το Υπουργείο όσο αφορά την μισθοδοσία του μόνιμου και με σύμβαση προσωπικού (αναπληρωτές, ωρομίσθιοι) αλλά και από άλλους φορείς. Ο Δήμος χρηματοδοτεί την κάθε Σχολική Επιτροπή, η Νομαρχία καλύπτει λειτουργικά έξοδα και ο Ο.Σ.Κ. εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Τους φορείς αυτούς προικοδοτεί το ΥΠΕΠΘ μέσω του Υπουργείου Οικονομίας.

Αναλυτικά τα λειτουργικά έξοδα του γραφείου (εξαιρούμενης της μισθοδοσίας εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού) καλύπτονται από την νομαρχία κυρίως (Υδρευση, ΔΕΗ, ΟΤΕ, θέρμανση, καθαριότητα, γραφική ύλη και ενοίκια). Χαρακτηριστικά η μισθοδοσία της καθαρίστριας (μίσθωση έργου) καλύπτεται από

σχολική μονάδα της αρμοδιότητας του Γραφείου στην οποία επίσης παρέχει έργο μέσω της σχολικής επιτροπής.

Για την λειτουργικά αποτελεσματική χρηματοδότηση απαιτούνται ιδιαίτερες ικανότητες του προϊσταμένου, όχι μόνο δημοσίων σχέσεων (διατήρηση κύκλου επαφών αλλά κυρίως εικόνα κύρους του γραφείου και των υπό αυτών σχολικών μονάδων, και κυρίως της παρεχόμενης εκπαίδευσης, ώστε να αναβαθμιστεί στην συνείδηση του κοινού η επαγγελματική εκπαίδευση) αλλά διαχείρισης της πληροφορίας, επικοινωνίας και συντονισμού. Οι ικανότητες αυτές εκτός από τον Προϊστάμενο, πρέπει να διακρίνουν και τα στελέχη με θέση ευθύνης και το λοιπό προσωπικό που στελεχώνει το γραφείο Ε.Ε., ώστε να καλύπτονται οι λειτουργικές δαπάνες.

Η ροή της χρηματοδότησης από τη τοπική αυτοδιοίκηση εξαρτάται από τις προτεραιότητες που θέτει και τις δυνατότητες που διαθέτει, καθυστερώντας ή υποχρηματοδοτώντας μερικές φορές- φαινόμενα που παρατηρούνται σε κάποιους δήμους.

Τα σχολεία έχουν κάποια έσοδα από την εκμετάλλευση του κυλικείου. Με αυτά τα έσοδα, την συνδρομή της σχολικής επιτροπής αλλά και την εκμετάλλευση προγραμμάτων μπορούν να καλύψουν κάποιες ανάγκες εξοπλισμού και συντήρησης. Αυτές τις εναλλακτικές δεν τις διαθέτει το γραφείο. Γι' αυτό το λόγο στηρίζεται στις ιδιαίτερες ικανότητες, δεξιότητες και το κύρος του Προϊσταμένου, οι οποίες χαρακτηρίζονται σημαντικές.

Όπως αναφέρθηκε στην ανάλυση των τμημάτων του γραφείου, με τα οικονομικά του ασχολείται ένα άτομο το οποίο έχει και άλλες αρμοδιότητες. Η παρακολούθηση της οικονομικής λειτουργίας γίνεται χειρόγραφα, αλλά καταβάλλεται σοβαρή προσπάθεια να διεκπεραιώνεται με την χρήση Η/Υ.

Στον πίνακα 7.4. βλέπουμε την διαχρονική διακύμανση των δαπανών για την δευτεροβάθμια εκπαίδευση στο σύνολο των δαπανών εκπαίδευσης στην νομαρχία Πειραιά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4. :ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΝΟΜΑΡΧΕΙΑ ΠΕΙΡΑΙΑ (στοιχεία από ετήσιους κρατικούς προϋπολογισμούς 2009 -08-07-06)						
ΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΕΙΔΙΚΟ ΦΟΡΕΑ ΚΑΙ ΚΩΔΙΚΟ ΑΡΙΘΜΟ						
ΟΝΟΜΑΣΙΑ	2009	2008 διαμόρφωση 30/9/08	2007 Πληρωμές	2006 Πληρωμές	Πληρωμές 2005	Πληρωμές 2004
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση(συνολικά ποσά)	378.000,00	3.777.377,00	3.208.367,06	2.735.107,28	4.053.927,25	3.656.153,23
ΠΛΗΡΩΜΕΣ ΓΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	10.000,00	3.020.627,00	2.852.551,57	2.373.387,94	3.724.692,87	3.304.987,40
Αμοιβές πολιτικών υπαλλήλων (τακτικοί and ΙΔΑΧ) (υπερωρίες, ωρομίσθιοί)		106.300,00	93.438,09	82.781,89	98.356,49	84.742,10
Πρόσθετες και παρεπόμενες αμοιβές(αναπληρωτές)	18.000,00	2.831.127,00	2.638.434,21	2.196.635,11	3.463.472,63	3.150.820,62
Πληρωμές για μετακινήσεις	82.000,00	83.200,00	120.579,49	93.970,94	162.757,55	69.274,68
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΑΓΑΘΩΝ ΚΑΙ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ		59,00	14.039,31	2.228,00	6.566,75	19.782,84
ΠΛΗΡΩΜΕΣ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΤΙΚΕΣ	186.000,00	639.160,00	184.807,25	184.846,50	217.131,83	225.322,99
Επιχορήγηση στις σχολικές επιτροπές και σχολικές εφορίες	186.000,00	263.600,00	184.807,28	184.846,50	217.131,83	225.322,99
Επιχορήγηση σχολικών επιτροπών για καταβολή αμοιβών προσωπικού καθαριότητας με σύμβασή μίσθωσης έργου		375.560,00				
ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΝΤΑΣΟΝΤΑΙ ΣΕ ΑΛΛΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ (για σχολικό αθλητισμό, σχολικές εκδηλώσεις)	9.000,00	117.000,00	156.968,92	174.644,82	105.535,80	106.060,00

Πηγή: Κρατικοί Προϋπολογισμοί

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5.: ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ 2009

ΚΡΑΤΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ			
Λειτουργίες-Προγράμματα	Προϋπολογισμός 2009		
	ΤΠ	ΠΔΕ	ΣΥΝΟΛΟ
ΠΑΙΔΕΙΑ	7.049.697.800	1.205.000,00	8.254.697.800
ΓΕΝΙΚΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ 040	164.603.00	0	14.603.000
ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΣΕΥΣΗ	5.045.185.100	10.000.000	15.045.411.900
ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΥΔΡΥΜΑΤΑ	1.548.185.100	390.000.000	520.934.600
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝ	130.934.600	390.000.000	520.934.600
ΕΙΔΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ-ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	40.235.400	0	40.235.400
ΝΕΑ ΓΕΝΙΑ	50.797.800	0	50.797.800
ΔΙΑΦΟΡΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ 04	69.500.000	805.000.000	874.500.000

Πηγή: Κρατικός Προϋπολογισμός 2009, ΠΔΕ: Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων, ΤΟ: Τακτικός Προϋπολογισμός

Στον πίνακα 7.5. αποτυπώνεται το σύνολο της προβλεπόμενης δαπάνης για την δημόσια εκπαίδευση, το 2009 για όλη την χώρα. Για την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια μαζί προβλέπεται να δαπανηθεί το μεγαλύτερο ποσό όπως και τα προηγούμενα έτη. Οι πίνακες 7.4 και 7.5. είναι τα μόνα στοιχεία τα οποία ήταν δυνατό να συγκεντρωθούν στα πλαίσια αυτής της εργασίας.

Ως προς την οικονομική λειτουργία της δευτεροβάθμιας επαγγελματικής εκπαίδευσης το ακόλουθο στοιχείο δίνει μια σαφή εικόνα η οποία και συνδέεται άμεσα με την προηγούμενη αναφορά στην εθνική κουλτούρα και τα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης (λόγω της αβεβαιότητας τα στελέχη εκδηλώνουν την ανασφάλεια τους με την απροθυμία παροχής στοιχείων). Δεν υπάρχει κοστολογική μελέτη που να δίνει το κόστος ανά μαθητή στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση και μάλιστα την επαγγελματική την πιο δαπανηρή, αλλά ούτε κάποιος στατιστικός δείκτης στο ΥΠΕΠΘ, όπως διαβεβαιώνουν

διοικητικά του στελέχη (διεύθυνση οικονομικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ΥΠΕΠΘ). Μόνο η Eurostat παρέχει στοιχεία για την δαπάνη ανά μαθητή ανά επίπεδο εκπαίδευσης σε μονάδες αγοραστικής δύναμης ή ως αντιστοιχία του ΑΕΠ της χώρας αλλά όχι σε αναλυτική μορφή. Τα επίπεδα εκπαίδευσης όμως τα έχει ομαδοποιήσει σύμφωνα με την κωδικοποίηση (ISCED 2-4) περιλαμβάνοντας πρωτοβάθμια δευτεροβάθμια και μετα-δευτεροβάθμια κατάρτιση. Από τα στοιχεία της Eurostat που παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα φαίνεται η διαχρονική δαπάνη για την παιδεία στην Ελλάδα η οποία υπολείπεται της Ευρώπης των 27. Παρόμοια με την εικόνα της χαμηλής χρηματοδότησης, έχει η χώρα μας και στις επιδόσεις των μαθητών, η οποία αναλύεται στην συνέχεια αυτής της ενότητας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.6.: ΕΤΗΣΙΑ ΔΑΠΑΝΗ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΑ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΑΝΑ ΜΑΘΗΤΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Ετήσια δαπάνη σε δημόσια και ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα ανά μαθητή/σπουδαστή Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ISCED 2-4)					
Ανά επίπεδο εκπαίδευσης (Μονάδες Αγοραστικής Δύναμης σε ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης)					
Έτος	2001	2002	2003	2004	2005
Ελλάδα	3093.3(i)	3511.3(i)	4122.1(i)	4404.8(i)	4924.1(i)
Ευρώπη των 27	5381.7(s)	5543.5(s)	5640.0(s)	5641.9(s)	6055.5(s)

Πηγή: Eurostat. Όπου s: Εκτίμηση της Eurostat, i: Δαπάνη ανά μαθητή/φοιτητή σε δημόσια και ιδιωτικά ιδρύματα, μετρά πόσο η κεντρική, περιφερειακοί και τοπικοί κρατικοί φορείς, τα νοικοκυριά, τα θρησκευτικά ιδρύματα και οι επιχειρήσεις δαπανούν ανά μαθητή/σπουδαστή. Περιλαμβάνει δαπάνες μισθοδοσίας, διάφορα έξοδα και δαπάνες κεφαλαιακού εξοπλισμού.

Ανθρώπινο Δυναμικό

Η διαδικασία των προσλήψεων γίνεται κεντρικά από το Υπουργείο, χωρίς την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων(Δ.Α.Π.). Ο προϊστάμενος διατυπώνει τις ανάγκες του σε ανθρώπινο δυναμικό άλλα χωρίς να υπάρχουν περιγράμματα και αναλύσεις θέσεων εργασίας – όπως προαναφέρθηκε- για την στελέχωση του γραφείου.

Η στελέχωση του γραφείου κατά κύριο λόγο προκύπτει μέσω των διαδικασιών μεταθέσεων και αποσπάσεων. Από τις προβλεπόμενες εννέα οργανικές θέσεις μόνο δύο καλύπτονται από διοικητικό προσωπικό. Απαιτούνται, όπως έχει προαναφερθεί, δεκαπέντε άτομα, για λειτουργήσει ικανοποιητικά με το συγκεκριμένο μαθητικό δυναμικό και σχολικές μονάδες στην περιοχή του.

Διατηρείται όμως ο βασικός πυρήνας των περίπου 8-10 ατόμων χωρίς μεγάλες εναλλαγές προσωπικού. Δεν υπάρχει διάστημα παραμονής του απερχόμενου με το εισερχόμενο στο γραφείο προσωπικό, όταν αυτό εναλλάσσεται. Συνέπεια της μη ταυτόχρονης παραμονής των υπαλλήλων, είναι η ατελής ενημέρωση που οδηγεί εκτός από παροχή υπηρεσιών με διαφοροποιήσεις, σε ασυνέχεια της διοίκησης με ταυτόχρονη σπατάλη χρόνου και κόπου για την εξασφάλιση της στοιχειωδών γνώσεων στα διαφορά αντικείμενα. Αυτές οι ελλείψεις ενισχύουν την ανασφάλεια του υπαλλήλου. Αν προστεθεί και η γραφειοκρατία, δικαιολογείται μερικώς η απροθυμία των υπαλλήλων και η αναποτελεσματικότητα της δημόσιας εκπαίδευσης. Διευκρινίζεται ότι το προσωπικό που στελεχώνει το γραφείο Ε.Ε. Πειραιά αλλά και όλες τις διοικητικές δομές της εκπαίδευσης είναι εκπαιδευτικοί με συνήθως μόνο εκπαιδευτική προϋπηρεσία. Φυσικά οι ειδικού αντικείμενου διοικητικές δομές προβλέπεται να στελεχώνονται με ειδικευμένο στο αντικείμενο προσωπικό όπως π.χ στα Κ.Π.Ε. μπορούν να απασχοληθούν εξειδικευμένοι στην Περιβαλλοντική Εκπαίδευση και μόνο

σε γραμματειακή υποστήριξη εκπαιδευτικοί, αντί διοικητικών υπαλλήλων.

Οι σχολικές μονάδες στελεχώνονται με τον ίδιο τρόπο, άλλα πάντα στην σχολική μονάδα παραμένει ένας βασικός πυρήνας προσωπικού (που σε πολλές σχολικές μονάδες είναι μεγάλος) χωρίς εναλλαγές. Έλλειψη γενικά στις σχολικές μονάδες, υπάρχει σε υποστηρικτικό γραμματειακό προσωπικό και σε κάποιες ειδικότητες εκπαιδευτικών, ενώ κάποιες άλλες πλεονάζουν. Συγκεκριμένα μπορεί να λείπουν οι ειδικότητες των μαθημάτων γενικής παιδείας και να πλεονάζουν οι επαγγελματικές ειδικότητες. Η μη κάλυψη των πρώτων οφείλεται στην ένταξη της Ε.Ε. στην κατηγορία σχολεία δεύτερης κατηγορίας από τους εκπαιδευτικούς, όπως έχει προαναφερθεί στην αναφορά για τον συνδικαλισμό, στην ανάλυση μικρο-περιβάλλοντος. Το περίσσειμα των δευτέρων σχετίζεται με το δαιδαλώδες του συστήματος της επαγγελματικής εκπαίδευσης, αλλά και τις παθογένειες της δημόσιας διοίκησης. Οι παθογένειες αυτές επιτείνονται από την λειτουργία του συνδικαλιστικού συστήματος. Υπενθυμίζεται πως παρ' όλο που η Ο.Λ.Τ.Ε.Ε. είναι το συνδικαλιστικό όργανο της επαγγελματικής εκπαίδευσης, η πλειονότητα των λειτουργών της είναι μέλη της Ο.Λ.Μ.Ε.. Αν και θεωρούνται δεύτερης κατηγορίας από την Ο.Λ.Μ.Ε., καταφέρνουν να συντάσσονται με αυτήν στην άσκηση πιέσεων για την κάλυψη συντεχνιακών αναγκών. Για πολιτικούς λόγους οι παρατάξεις τις προωθούν και υλοποιούνται.

Επιπρόσθετα η βοηθητική εργασία, της γραμματειακής υποστήριξης στο σχολείο, εξασφαλίζει την απρόσκοπτη ροή των διαδικασιών και κυρίως της διάχυσης των πληροφοριών. Την υποστηρικτική αυτή λειτουργία αναλαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί. Εκπληρώνουν τα διοικητικά- γραμματειακά τους καθήκοντα αποσπασματικά (στις κενές ώρες) και δεν παραμένουν στο σχολείο όλες τις ώρες λειτουργίας του. Για την εκπλήρωση αυτών των

καθηκόντων, ενημερώνονται σχεδόν όπως και οι υπάλληλοι των γραφείων. Μόνο δύο σχολεία υποστηρίζονται γραμματειακά.

Λόγω της σημασίας της γραμματειακής υποστήριξης, μεγάλης δυναμικότητας σχολικές μονάδες καταφέρνουν να εξασφαλίζουν σχετική μονιμότητα κάλυψης αυτής της θέσης. Το αντίθετο συμβαίνει με τις μικρής δυναμικότητας σχολικές μονάδες. Σημαντικός είναι ο αριθμός των μικρών σχολικών μονάδων που λειτουργούν στην περιοχή διοικητικής ευθύνης του γραφείου ΕΕ Πειραιά, που αντιμετωπίζει αυτό το πρόβλημα.

Η εκπαίδευση του προσωπικού για την λειτουργία του γραφείου, όπως προαναφέρθηκε, δεν γίνεται μέσω ενός τυποποιημένου συστήματος και η ανάπτυξη του προσωπικού εξαρτάται από το ηγετικό στυλ του προϊσταμένου, την διάθεση κάθε εργαζόμενου για αξιοποίηση των προγραμματισμένων, σε αυτή την κατεύθυνση, δράσεων του Υπουργείου, αλλά και του διευθύνοντος. Το ίδιο συμβαίνει στις σχολικές μονάδες. Οι συνδικαλιστικοί φορείς του κλάδου (Ο.Λ.Μ.Ε.,Ο.Λ.Τ.Ε.Ε.), έχουν διατυπώσει σχετικά αιτήματα, χαρακτηρίζοντας αποσπασματικό τον σχεδιασμό της εκπαίδευσης των λειτουργών (www.olme.gr,www.oltee.gr).

Τα Περιφερειακά Εκπαιδευτικά Κέντρα (Π.Ε.Κ.) εκπαιδεύουν τους νέους εκπαιδευτικούς τυπικά αλλά όχι ουσιαστικά. Η ένταξη τους στον επαγγελματικό χώρο ολοκληρώνεται με την συνδρομή των συναδέλφων στην σχολική μονάδα, άτυπα. Από τον κλάδο αξιολογούνται αρνητικά τα προγράμματα που υλοποιούν τα Π.Ε.Κ..

Όπως στο Γραφείο και στις σχολικές μονάδες ακολουθείται ο κεντρικός σχεδιασμός του Υπουργείου για την ανάπτυξη του προσωπικού. Η συμμετοχή του προσωπικού σε προγράμματα επιμόρφωσης εξαρτάται από τις ανάγκες της υπηρεσίας όπως τις αντιλαμβάνεται

διευθυντής της σχολικής μονάδας και δεν υπάρχει ευελιξία για την κάλυψη κενών που μπορεί να δημιουργηθούν από ολιγόχρονη απουσία του προσωπικού, εξ ου και η διαμαρτυρία των συνδικαλιστών. Επίσης δεν είναι δόκιμο παιδαγωγικά να εναλλάσσονται κατά την διάρκεια της σχολικής χρονιάς εκπαιδευτικοί σε μια συγκεκριμένη τάξη και μάθημα. Όπως επίσης δεν προάγεται η λειτουργία της κάθε διοικητικής δομής με την συνεχή εναλλαγή υπαλλήλων.

Υπενθυμίζεται η διοικητική ανεπάρκεια των διευθυντών των σχολικών μονάδων και το γεγονός ότι δεν παρακολούθησαν τα προγράμματα κατάρτισης στο μάνατζμεντ και στην δημόσια διοίκηση που υλοποίησε το Υπουργείο πέρυσι και συνεχίζει το Υπουργείο Εσωτερικών. Κεφαλαιώδους σημασίας πρακτικά, είναι η συμβολή της διεύθυνσης της σχολικής μονάδας για την ανάπτυξη του προσωπικού με το ηγετικό προφίλ και την κουλτούρα της. Συχνά το ηγετικό προφίλ και η κουλτούρα της διεύθυνσης του σχολείου, οι ικανότητες της και η κατάρτιση της, δεν την προαγάγουν παράλληλα την στοχοθετημένη πρόθεση του Υπουργείου. Στην ίδια διαπίστωση- ότι η ηγεσία ωθεί το προσωπικό και διαμορφώνει το εργασιακό κλίμα, ώστε να προαχθεί η λειτουργία της οργάνωσης- για τα χαρακτηριστικά που αξιολογούνται για να διαπιστωθεί η αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων- οδηγήθηκε διεθνής έρευνα που διεξήγαγε ο ΟΟΣΑ το 2001 σε εννέα χώρες έξι από τις οποίες είναι μέλη της Ε.Ε. (Βέλγιο, Ελλάδα, Ουγγαρία, Ολλανδία, Σουηδία, Μ. Βρετανία) (ΠΙ, 2008: 76). Το εργασιακό κλίμα, ως φυσικό επακόλουθο της κουλτούρας και των οργανωτικών και λειτουργικών προβλημάτων, χαρακτηρίζεται σε σημαντικό βαθμό μέτριο προς καλό, στα σχολεία. Στο γραφείο όμως το εργασιακό κλίμα χαρακτηρίζεται από πολύ καλό ως άριστο από τους απασχολούμενους.

Προβλήματα που προκύπτουν από την επαγγελματική επάρκεια του εκπαιδευτικού προσωπικού προσπαθεί να

επιλύσει το Υπουργείο με τα αντίστοιχα προγράμματα, τα οποία διακρίνονται για την σπανιότητά τους. Τα προβλήματα αυτά οφείλονται στην ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και τις επιδράσεις σε κάθε επαγγελματική δραστηριότητα και πρακτική. Επίσης αρκετοί εκπαιδευτικοί της επαγγελματικής εκπαίδευσης, δεν διαθέτουν εργασιακή εμπειρία στο αντικείμενό τους. Ένας ακόμα λόγος που δείχνει την αναγκαιότητα της επικαιροποίησης των γνώσεων και των ικανοτήτων τους ώστε να αποδίδουν, προσελκύοντας τους μαθητές στις τάξεις των ΕΠΑ.Λ. και των ΕΠΑ.Σ., συμβάλλοντας εκτός των άλλων, στην μείωση της εγκατάλειψης του σχολείου.

Αναλαμβάνοντας καθήκοντα ο προϊστάμενος, οργάνωσε προγράμματα επικαιροποίησης των επαγγελματικών γνώσεων των εκπαιδευτικών, αναγνωρίζοντας την σημασία τους και την αναγκαιότητά τους, εκμεταλλευόμενος πόρους που υπήρχαν –ευρωπαϊκά προγράμματα κυρίως. Εδώ θα πρέπει να συνεκτιμηθεί το γεγονός της μη στελέχωσής με διοικητικό προσωπικό και η νοοτροπία του διορισμένου προσωπικού η οποία επιβεβαιώνει την αντίληψη της κοινωνίας για την επαγγελματική εκπαίδευση.

Το 10,38% του εκπαιδευτικού προσωπικού κατέχει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών από το τυπικό Ελληνικό σύστημα εκπαίδευσης(ή αναγνωρισμένο από αυτό), σύμφωνα με τα στοιχεία του Γραφείου για την χρονιά 2008-2009. Στο σύνολο της χώρας για την επαγγελματική εκπαίδευση, σύμφωνα με την αποτύπωση των σχολικών μονάδων –έρευνα που διεξήγαγε το Κ.Ε.Ε. από το 2001 ως το 2007- είναι 6% μετεκπαίδευση και 28,7% επιμόρφωση για το 2005-2006, ελαφρώς βελτιωμένο από τις προηγούμενες επιδόσεις, αλλά χαμηλότερο από τα Λύκεια, Γυμνάσια και Δημοτικά. Από τα στοιχεία της ανωτέρω έρευνας του Κ.Ε.Ε. προκύπτει ότι οι συχνότητα στις άδειες για την επαγγελματική εκπαίδευση στο σύνολο της χώρας, ακολουθεί την εξής σειρά σε συχνότητα: άδειες κύησης, ανατροφής, εκπαίδευσης, αναρρωτικές που

κυμαίνονται γύρω στο 16% για το 2005-2006 και έπονται άλλες κατηγορίες με μικρά ποσοστά (Κ.Ε.Ε., 2007:78).

Η αμοιβή του προσωπικού είναι χρηματική αλλά από τις χαμηλότερες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συντηρώντας την τάση για προσπάθεια συμπλήρωσης του εισοδήματος με τους προσφορότερους τρόπους και την αντιμετώπιη της κύριας απασχόλησης ως πάρεργο. Επίσης συντηρεί την άποψη «εκπαιδευτικοί και εκπαίδευση δεύτερης κατηγορίας».

Η υποκίνηση των εργαζομένων επιτυγχάνεται μέσω άτυπων διαδικασιών που εξαρτώνται από την δέσμευση και το όραμα του κάθε υπεύθυνου διοικητικής δομής. Για το Γραφείο Ε.Ε. έχουν την μορφή ηθικών ανταμοιβών και προσωπικών διευκολύνσεων με την καλλιέργεια και την συντήρηση προσωπικών σχέσεων, από τον Προϊστάμενο.

Κύριο ρόλο στην παροχή της επαγγελματικής εκπαίδευσης (θεωρητικά για την περίπτωση) διαδραματίζουν οι Σχολικοί Σύμβουλοι με τις επισημάνσεις τις κατευθύνσεις και γενικά την συνδρομή στο αποτελεσματικό εκπαιδευτικό έργο των λειτουργών. Από τους είκοσι που διαθέτει στην δύναμη του το Γραφείο οι πέντε είναι επαγγελματικών εξειδικεύσεων, οι δεκαπέντε είναι αρμόδιοι για μαθήματα γενικής παιδείας, Αγγλικών, Γαλλικών και Φυσικής Αγωγής. Τονίζεται ότι οι ειδικότητες που παρέχονται στους 3 κύκλους και 11 τομείς των ΕΠΑ.Α. είναι 19 και στις ΕΠΑ.Σ. 23, και οι σύμβουλοι στα μαθήματα ειδικοτήτων πέντε. Την ίδια εικόνα απουσίας Σχολικών Συμβούλων επαγγελματικών εξειδικεύσεων παρουσιάζει όλη η χώρα, σύμφωνα με στοιχεία του ΥΠΕΠΘ που παρατίθενται στο παράρτημα.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι παρόλο που έχει εξαγγελθεί, ακόμα δεν εφαρμόζεται κάποιας μορφής αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τα στελέχη, τους εκπαιδευτικούς, τους διοικητικούς και λοιπούς

απασχολούμενους στον ευαίσθητο τομέα της παροχής παιδείας και επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Έχουν καταβληθεί προσπάθειες και καταβάλλονται για την εκπαίδευση, επιμόρφωση του προσωπικού για να εξασφαλιστεί η πλήρης αξιοποίηση του και η παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών. Έχουν ληφθεί και θεσμικά μέτρα, αλλά εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται η παροχή επαγγελματικής εκπαίδευσης από δυσλειτουργίες όπως:

- Μειωμένη υποκίνηση
- Ελλιπής αξιοποίηση του προσωπικού με βάση τα προσόντα
- Έλλειψη προσωπικού εξειδικευμένων προσόντων σε κρίσιμους τομείς δημόσιας δράσης, όπως του επιτελικού σχεδιασμού και της επεξεργασίας προγραμμάτων και πολιτικών.
- Απουσία άσκησης συγχρόνου μάνατζμεντ
- Προσήλωση στον τύπο του εκάστοτε ισχύοντος θεσμικού πλαισίου, σε βάρος του περιεχομένου και της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών
- Προσήλωση στις ιεραρχικές σχέσεις, περιχαράκωση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων και δυσχέρεια ομαδικής εργασίας ή οριζόντιας συνεργασίας, ενδο-υπηρεσιακής ή δι-υπηρεσιακής
- Δυσκολία αποτελεσματικής και δημιουργικής συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα με βάση το πρότυπο της εταιρικής σχέσης και συνεργασίας σε αντιδιαστολή με το πρότυπο της συμβατικής σχέσης εργοδότη – προμηθευτή
- Αναντιστοιχία μεταξύ της στελέχωσης των υπηρεσιών και των πραγματικών αναγκών τους, ιδιαίτερα σε ότι αφορά προσωπικό διοικητικών

καθηκόντων παροχής υπηρεσιών, σε ενδο-υπηρεσιακό και σε δι-υπηρεσιακό επίπεδο, ως προς τα αριθμητικά μεγέθη, τα ουσιαστικά προσόντα, και το χρονισμό των προσλήψεων.

Οι δυσλειτουργίες αυτές έχουν μια σειρά από αρνητικά αποτελέσματα για το προσωπικό και για την εκπλήρωση της αποστολής της διοικητικής δομής του γραφείου, όπως:

- Περιορισμένες δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης
- Επιβάρυνση του κόστους λειτουργίας των υπηρεσιών
- Μειωμένη ικανότητα για επεξεργασία δημοσίων πολιτικών και προγραμμάτων
- Δημιουργία πρόσφορου εδάφους που καθιστά δύσκολη τη διασφάλιση της διαφάνειας στις πράξεις της δημόσιας διοίκησης και την αντιμετώπιση της διαφθοράς.

Οι δυσλειτουργίες αυτές προέρχονται σε μεγάλο βαθμό από, δομικές και θεσμικές δυσκαμψίες της Δημόσιας Διοίκησης όπως:

- Το γραφειοκρατικό θεσμικό πλαίσιο, το οποίο συχνά είναι περίπλοκο και αναποτελεσματικό, υποθάλποντάς την τυπολατρία.
- Οι ρυθμίσεις σε θέματα που διέπουν το ανθρώπινο δυναμικό αλλάζουν αποσπασματικά.
- Η «υψηλή εποπτεία και όχι μόνο» της πολιτικής ηγεσίας, που περιορίζει την ανεξαρτησία των ανωτέρων κλιμακίων της ιεραρχίας στη λήψη αποφάσεων για την διαχείριση των πόρων που διαθέτουν.
- Η απουσία αναλύσεων θέσεων εργασίας και περιγραφών.

- Η έλλειψη μέτρησης και αξιολόγησης αποτελεσμάτων ως προς την οικονομικότητα και την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών, μια και δεν υπάρχει στοχοθεσία.
- Η απουσία λειτουργίας συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων.
- Η έλλειψη κινήτρων και υποκίνησης.
- Η συντήρηση παρωχημένων πλέον δομών και πρακτικών λειτουργίας συνδυαζόμενη με την αδυναμία προσαρμογής στις σύγχρονες ανάγκες και την έλλειψη πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Πόρων (Δ.Α.Π.) χαρακτηρίζεται αποσπασματική, παρ' όλες τις προσπάθειες του προϊσταμένου, ο οποίος μάλιστα δεν προέρχεται από σχολή διοίκησης και οικονομίας. Όσο αφορά το εσωτερικό του γραφείου, γίνονται σοβαρά βήματα επιστημονικής οργάνωσης. Αρνητική επίσης επίδραση στην Δ.Α.Π. έχει και συντεχνιακή δράση των συνδικαλιστών.

Τεχνολογική Ανάπτυξη

Καταβάλλεται σημαντική προσπάθεια για την αναβάθμιση του τεχνολογικού εξοπλισμού του γραφείου η οποία σκοντάφτει στην γραφειοκρατία και την εξάρτηση του από διαφορετικούς φορείς για τον εξοπλισμό, τα έξοδα συντήρησης του και γενικά το κόστος λειτουργίας του (ΔΕΗ, ΟΤΕ, αναλώσιμα). Η προσπάθεια δεν διευκολύνεται από την κτιριακή υποδομή του Γραφείου και από την στελέχωσή του, ως ένα βαθμό, από αποσπασμένους εκπαιδευτικούς και όχι διοικητικό προσωπικό. Επιτυχημένη προσπάθεια επίσης καταβάλλεται για την δημιουργία λογισμικού που εξυπηρετεί την λειτουργία του, αξιοποιώντας εκπαιδευτικούς της πληροφορικής. Ενδεικτικά αναφέρεται μια από τις λειτουργίες που

γίνονται ηλεκτρονικά, το πρωτόκολλο που στηρίζεται στις βάσεις δεδομένων.

Η επικοινωνία με τα σχολεία και τους άλλους φορείς, γίνεται με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το τηλεομοιοτύπο, την παραδοσιακή διακίνηση αλληλογραφίας και το τηλέφωνο.

Αντίστοιχα προβλήματα ψηφιακής ολοκλήρωσης αντιμετωπίζουν και οι σχολικές μονάδες των οποίων ο τεχνολογικός εξοπλισμός χαρακτηρίζεται επαρκής. Σ' αυτά γίνεται προμήθεια λογισμικού μέσω της σχολικής επιτροπής, κυρίως για την παρακολούθηση των μαθητικών θεμάτων. Μόνο η εταιρία ΕΠΑΦΟΣ φαίνεται να προσφέρει λογισμικό στις σχολικές μονάδες. Αλλά ακόμη υπάρχει προσωπικό που δεν είναι εξοικειωμένο με την πληροφορική τεχνολογία και με αρνητική διάθεση απέναντι της.

Διαπιστώνεται λοιπόν, υστέρηση στην πληροφοριακή ολοκλήρωση που έχει στοχοθετηθεί κεντρικά από το Υπουργείο.

Αξιοσημείωτη είναι η καινοτομία που προκύπτει από την δράση, την συνδυασμένη με την εκπαιδευτική διαδικασία στις σχολικές μονάδες της ΕΕ. Εκπαιδευτικοί και μαθητές, εκμεταλλεύονται τα σχετικά προγράμματα (ΔΑΙΔΑΛΟΣ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ) με βραβεύσεις στο ενεργητικό τους για τεχνικά και άλλα έργα τους. Το σχολικό έτος 2007-08 συνολικά 15 σχολεία μετείχαν στο ΔΑΙΔΑΛΟΣ εξασφαλίζοντας ένα 6ο βραβείο. Η δράση αυτή έχει δώσει μια ευρεσιτεχνία στο παρελθόν.

Η προώθηση όμως της τεχνολογικής ανάπτυξης όπως και της ανάπτυξης του προσωπικού είναι συνδεδεμένες με το ηγετικό προφίλ και την κουλτούρα του προϊστάμενου του γραφείου και των διευθυντών των σχολείων, καθώς και με την ικανότητα τους να κινητοποιούν και να συντονίζουν δράσεις, του προσωπικού, με τους λοιπούς συνεργαζόμενους φορείς καθώς και το εξωτερικό

περιβάλλον (τοπική κοινωνία- επαγγελματίες της περιοχής, επαγγελματικές ενώσεις, εταιρείες κλπ) και κυρίως το Υπουργείο με το Π.Ι. και το Κ.Ε.Ε.. Συνδέονται επίσης άμεσα με την έλλειψη συστήματος αξιολόγησης.

Εισροές Προμήθειες

Οι απαραίτητες προμήθειες για την λειτουργία του γραφείου και των σχολικών μονάδων είναι:

- Γραφική ύλη
- Εξοπλισμός
- Υπηρεσίες συντήρησης εξοπλισμού
- Ενοικίαση κτιρίων και αιθουσών
- Υπηρεσίες καθαριότητας και συντήρησης κτιρίων και εγκαταστάσεων
- Παροχές ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΕΥΔΑΠ και θέρμανσης (αγορά κυρίως πετρελαίου και συντήρηση καυστήρα)
- Υπηρεσίες ασφαλείας.

Στα αναφερόμενα περιλαμβάνονται υπηρεσίες καθαριότητας, ασφαλείας και ενοικίασης, διότι δεν καλύπτονται πλήρως από μόνιμο προσωπικό, αλλά με συμβάσεις που σε κάποιες περιπτώσεις είναι μισθώσεις έργου, και με διαγωνισμούς.

Εκτός από τις παροχές ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ, ΟΤΕ όλες οι άλλες προμήθειες γίνονται μέσω προκήρυξης μειοδοτικών διαγωνισμών από τον Δήμο ή την Νομαρχία. Συγκεκριμένα οι σχολικές επιτροπές καλύπτουν ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ, ΟΤΕ, Γραφική Ύλη κ.α για τις σχολικές μονάδες, οι οποίες χρηματοδοτούνται από τον δήμο με την συνδρομή του υπουργείου και η νομαρχία την καλύπτει την στέγασή κυρίως.

Κάποιες προμήθειες εξοπλισμού προέρχονται από τον Ο.Σ.Κ. και από την συμμετοχή των σχολείων σε προγράμματα όπως το ΔΑΙΔΑΛΟΣ.

Δεν έχει άμεση συνεργασία με τους προμηθευτές το γραφείο, όπως έχουν σε κάποιες περιπτώσεις οι σχολικές μονάδες μέσω της σχολικής επιτροπής. Έχει έμμεση συνεργασία και λόγο, μέσω του προσώπου του Προϊστάμενου και των σχέσεων που διατηρεί με τους φορείς που διεξάγουν τους διαγωνισμούς για τις προμήθειες. Η δράση του Γραφείου είναι διεκπεραιωτική με εποπτικό χαρακτήρα.

Είναι γεγονός ότι το γραφείο ως διοικητική μονάδα δεν έχει προικοδοτηθεί από το Υπουργείο με τους πόρους που του είναι απαραίτητοί για την λειτουργία του. Η φιλοσοφία αυτής της θεσμοθέτησης προσανατολίζεται στην στενή συνεργασία με τις τοπικές δημοτικές και νομαρχιακές αρχές για να καλύπτονται οι τοπικές ανάγκες της εκπαίδευσης όπως τις αντιλαμβάνεται και η τοπική κοινωνία. Στις διαδικασίες των προμηθειών εκτός από τα στελέχη της εκπαίδευσης –διευθυντές σχολείων κυρίως- εμπλέκονται αιρετοί και όχι διορισμένοι τοπικοί άρχοντες. Η κάλυψη των αναγκών της Ε.Ε. εξαρτάται από τις προτεραιότητες που θέτει η τοπική και νομαρχιακή αυτοδιοίκηση, συνυπολογίζοντας την οικονομική της κατάσταση.

Κύριες Λειτουργίες **Μαθητικό Δυναμικό**

Το μαθητικό δυναμικό που επιλέγει την Ε.Ε., κατά κύριο λόγο είναι χαμηλών δυνατοτήτων και επίδοσης. Επιλέγει την Επαγγελματική Εκπαίδευση, όχι γιατί πιστεύει σε αυτήν, αλλά γιατί δεν έχει τη δυνατότητα να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις του Γενικού Λυκείου. Το μαθητικό δυναμικό προέρχεται από κυρίως χαμηλών εισοδημάτων οικογένειες Ελλήνων και μεταναστών. Στην ίδια διαπίστωση καταλήγει και η έρευνα που διεξήγαγε ο

ΟΟΑΣΑ για την συσχέτιση οικονομικοκοινωνικού επιπέδου γονιών και επίδοσης των μαθητών (PISA, Education Policy Analysis, 2003: 263). Σύμφωνα με την έρευνα για την αποτύπωση των σχολικών μονάδων του Κ.Ε.Ε. στην σχολική χρονιά 2005-2006 το 70,7% του μαθητικού δυναμικού προτιμά το Γενικό Λύκειο έναντι του 29,3% που κατευθύνεται στην επαγγελματική εκπαίδευση. Στις προτιμήσεις των μαθητών του Γενικού Λυκείου κυριαρχούν η τεχνολογική και η θεωρητική κατεύθυνση έναντι της θετικής πανελλαδικά (ΚΕΕ, 2007: 78).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7. ΜΑΘΗΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΕΕ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΜΑΘΗΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΕΕ ΠΕΙΡΑΙΑ 2003-2009	
ΕΤΗ	ΜΑΘΗΤΕΣ
2003-04	7350
2004-05	6153
2005-06	6060
2006-07	4968
2007-08	5015
2008-09	4715

Πηγή: ΥΠΕΠΘ και Γραφείο ΕΕ Πειραιά

Στον πίνακα 7.7. βλέπουμε τη διαχρονική μείωση του μαθητικού δυναμικού στην Επαγγελματική εκπαίδευση. Μελετώντας γενικά το μαθητικό δυναμικό των σχολικών μονάδων της διοικητικής περιοχής ευθύνης του Ε.Ε. Πειραιά, διαπιστώνεται η προτίμηση των αγοριών για τον μηχανολογικό γενικά τομέα, των κοριτσιών για την κομμωτική (μέχρι την τελευταία μεταρρύθμιση η οποία είχε άμεσο αποτέλεσμα της μείωσης της δυναμικότητας της αισθητικής, κομμωτικής μετά την ένταξη τους στο ΕΠΑ.Σ.), τον τομέα υγείας, λιγότερο τον τομέα της πληροφορικής και της οικονομίας. Αυτό εξηγείται από τις έρευνές του Π.Ι. που διεξήχθησαν στα πλαίσια του έργου «Ανάπτυξη Παρατηρητηρίου Μετάβασης Αποφοίτων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής

Κατάρτισης στην Αγορά Εργασίας». Οι κυριότερες από αυτές τις έρευνες είναι οι ακόλουθες:

1. «Διαχρονική έρευνα Εκπαιδευτικών και Επαγγελματικών Επιλογών Μαθητών Δευτεροβάθμιας Εκπαιδύσεις»(2008)
2. «Έρευνα Απασχόλησης Αποφοίτων Ανώτερου Κύκλου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης» (2008)
3. «Η μαθητική Διαρροή στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση» (2006)
4. «Έρευνα καταγραφής Μαθητικής Διαρροής στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση Μέσω Διαδικτύου» (2008).

Οι έρευνες του Π.Ι. συσχετίζουν το βιοτικό και μορφωτικό επίπεδο της οικογένειας με τις μορφωτικές και επαγγελματικές επιλογές των μαθητών διαπιστώνοντας πως τα παιδιά με χαμηλού μορφωτικού επιπέδου γονείς επιλέγουν την επαγγελματική εκπαίδευση, στην οποία η μαθητική διαρροή είναι υψηλότερη από αυτήν του Γενικού Λυκείου.

Σύμφωνα με την έρευνα «Αποτύπωση του Εκπαιδευτικού Συστήματος σε Επίπεδο Σχολικών Μονάδων» που πραγματοποίησε το Κ.Ε.Ε. το 2005 και αφορούσε το σχολικό έτος 2003-2004, το 8,4% του συνόλου του μαθητικού δυναμικού της χώρας που κατευθύνονται στην επαγγελματική εκπαίδευση είναι αλλοδαποί με τους Αλβανούς να κυριαρχούν (71,5%) καθώς και τους μετανάστες από τις χώρες της πρώην Ε.Σ.Σ.Δ. (15,9%). Τα ποσοστά αυτά δεν διαφοροποιήθηκαν στις επόμενες αποτυπώσεις του Κ.Ε.Ε., αφού δεν άλλαξαν και τα δεδομένα στην μετανάστευση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.8.: ΜΑΘΗΤΙΚΗ ΔΙΑΡΡΟΗ ΣΤΑ ΤΕΕ

ΓΕΝΙΑ ΜΑΘΗΤΩΝ	ΓΡΑΦΤΗΚΑΝ ΚΑΝΟΝΙΚΑ		ΦΟΙΤΗΣΑΝ ΚΑΝΟΝΙΚΑ		ΜΑΘΗΤΙΚΗ ΔΙΑΡΡΟΗ (Α' ΚΥΚΛΟΣ)	
	N	%	N	%	N	%
2000-01	45.074	100,00	35.931	79,72	9.143	20,28
2003-04	33.150	100,00	26.021	78,49	7.129	21,51

Πηγή: ΠΙ, 2008

Από τα στοιχεία της έρευνάς του Π.Ι., όπως παρουσιάζονται στους πίνακες 7.8 και 7.9, στο σύνολο της χώρας 21,54% η μαθητική διαρροή στην γενιά των μαθητών 2003-2004 της επαγγελματικής εκπαίδευσης είναι υψηλότερη πλέον της μίας ποσοστιαίας μονάδας από τη μαθητική διαρροή της γενιάς μαθητών 2000-01 η οποία, ανερχόταν σε 20,28%. Τα αγόρια και οι αστικές περιοχές κατέχουν τα υψηλότερα ποσοστά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.9.: ΜΑΘΗΤΙΚΗ ΔΙΑΡΡΟΗ ΣΤΑ ΤΕΕ ΚΑΤΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΜΑΘΗΤΙΚΗ ΔΙΑΡΡΟΗ (Α' ΚΥΚΛΟΣ)	
	ΓΕΝΙΑ 2000-01 (%)	ΓΕΝΙΑ 2003-04 (%)
1. Αττική	20,22	20,10
2. Λοιπή Στερεά and Εύβοια	17,86	24,38
3. Πελοπόννησος	18,69	19,40

4. Δυτική Ελλάδα	19,27	18,98
5. Ιόνια Νησιά	14,64	21,23
6. Ήπειρος	22,24	19,24
7. Θεσσαλία	19,77	22,47
8. Δυτική Μακεδονία	20,13	28,44
9. Κεντρική Μακεδονία	22,03	26,05
10. Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	19,70	19,79
11. Νότιο Αιγαίο	18,61	19,39
12. Βόρειο Αιγαίο	19,40	14,91
13. Κρήτη	23,21	20,34
ΣΥΝΟΛΟ ΧΩΡΑΣ	20,28	21,51

Πηγή: Π.Ι. 2008.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.10.: ΜΑΘΗΤΙΚΗ ΔΙΑΡΡΟΗ ΣΤΑ ΤΕΕ ΣΤΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΙΑΙΡΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΓΕΝΙΑ ΜΑΘΗΤΩΝ: 2000-01						
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΙΑΙΡΕΣΕΙΣ	ΓΡΑΦΤΗΚΑΝ ΚΑΝΟΝΙΚΑ		ΦΟΙΤΗΣΑΝ ΚΑΝΟΝΙΚΑ		ΜΑΘΗΤΙΚΗ ΔΙΑΡΡΟΗ	
	N	%	N	%	N	%

ΑΘΗΝΑ	Α' ΑΘΗΝΑΣ	3.249	100,00	2.546	78,36	703	21,64
	Β' ΑΘΗΝΑΣ	1.421	100,00	1.156	81,35	265	18,65
	Γ' ΑΘΗΝΑΣ	2.665	100,00	2.149	80,64	516	19,36
	Δ' ΑΘΗΝΑΣ	2.077	100,00	1.625	78,24	452	21,76
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ		955	100,00	758	79,37	197	20,63
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ		962	100,00	837	87,01	125	12,99
ΠΕΙΡΑΙΑ		2.608	100,00	2.048	78,53	560	21,47
ΣΥΝΟΛΟ		13.937	100,00	11.119	79,78	2.818	20,22
ΓΕΝΙΑ ΜΑΘΗΤΩΝ: 2003-04							
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΙΑΙΡΕΣΕΙΣ		ΓΡΑΦΤΗΚΑΝ ΚΑΝΟΝΙΚΑ		ΦΟΙΤΗΣΑΝ ΚΑΝΟΝΙΚΑ		ΜΑΘΗΤΙΚΗ ΔΙΑΡΡΟΗ	
		N	%	N	%	N	%
ΑΘΗΝΑ	Α' ΑΘΗΝΑΣ	3.158	100,00	2.512	79,54	646	20,46
	Β' ΑΘΗΝΑΣ	668	100,00	566	84,73	102	15,27
	Γ' ΑΘΗΝΑΣ	2.111	100,00	1.745	82,66	366	17,34
	Δ' ΑΘΗΝΑΣ	1.716	100,00	1.366	79,60	350	20,40
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ		787	100,00	625	79,42	162	20,58
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ		846	100,00	664	78,49	182	21,51

ΠΕΙΡΑΙΑ	1.699	100,00	1.299	76,46	400	23,54
ΣΥΝΟΛΟ	10.985	100,00	6.189	56,34	2.208	20,10

Πηγή: Π.Ι., 2008.

Στον πίνακα 7.10. η Αττική, αν και με ποσοστό μαθητικής διαρροής (20,10%) λίγο χαμηλότερο του εθνικού μέσου όρου (21,51%), εμφανίζει τον μεγαλύτερο αριθμό (απόλυτη συχνότητα) μαθητών που έχουν διαρρεύσει. Συγκεκριμένα, το 1/3 περίπου του μαθητικού πληθυσμού που διέρρευσε βρίσκεται στην Αττική.

Στον νομό Πειραιά από 21,47% για την γενιά 2000 -2001, φτάνει στο 23,44% στην μαθητική γενιά 2003-2004, στην ΕΕ (Π.Ι., 2008: 77).

Στην έρευνα για την γενιά 2000-2001 Το μεγαλύτερο ποσοστό της μαθητικής διαρροής για την ΤΕΕ παρατηρείται στην 1η τάξη και τα υψηλότερα ποσοστά στην Κρήτη και τα Νησιά του Αιγαίου με τα νησιά του Ιονίου να έχουν το χαμηλότερο ποσοστό (Π.Ι., 2006: 77,78), ενώ στην γενιά του 2003-2004 κυριαρχούν Κεντρική και Δυτική Μακεδονία, και Λοιπή Στερεά Ελλάδα.

Αναλυτικά στον Πειραιά η μαθητική διαρροή σε όλες τις τάξεις για την γενιά 2000-2001 ανέρχεται στο 21,47, στην Α τάξη 18,06 και στην Β τάξη 3,41, με το 8ο ΤΕΕ Πειραιά να βρίσκεται στην 14η θέση πανελλαδικά με ποσοστό 47%, το 5ο ΤΕΕ Πειραιά την 24η θέση με ποσοστό 42%, στην 38η θέση το 2ο ΤΕΕ Περάματος με ποσοστό 38%, στην 43η θέση το 9ο ΤΕΕ Πειραιά με ποσοστό 37%. Στην γενιά του 2003-2004 η μαθητική διαρροή στο 9 ΤΕΕ Πειραιά 37,50, στο 2ο Περάματος 34,78, στο 1ο Πειραιά 31,51 και στο 1ο Αίγινας 35,14.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση των 15, η μαθητική διαρροή σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat σε έρευνα για το εργατικό δυναμικό, από το 1995 κυμαίνεται από 21,6 έως

17,8 το 2004 αθροιστικά με χαμηλότερα ποσοστά στην Δανία, τα υψηλότερα στην Πορτογαλία και την χώρα μας γύρω στην μέση τιμή (Π.Ι., 2006:119-136,143-146).

Η Χώρα μας έχει στοχοθετήσει την μείωση της μαθητικής διαρροής στο 10% συνολικά το 2010. Στο Ενιαίο Λύκειο η μαθητική διαρροή ήταν 3,32% και στο Γυμνάσιο 6,09% και η συνολική για Ενιαίο και ΤΕΕ 9,74%. η εκτίμηση για το σύνολο της χώρας, για όλη την δευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι 12,81%, πίνακας 7.11. Η πορεία της μαθητικής διαρροής δεν δείχνει πως θα επιτευχθεί ο τεθείς στόχος (Π.Ι., 2008:8).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.11.: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΜΑΘΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΡΡΟΗΣ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

	Μαθητές που γράφτηκαν στην Α' τάξη το 2003-04	% Διαρροή	Αριθμός μαθητών που διέρρευσαν	Απόφοιτοι
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	100.271	6,51	6.528	93.743
	Μαθητές που γράφτηκαν στην Α' τάξη το 2003-04			
ΓΕΝΙΚΟ ΛΥΚΕΙΟ (77% * 93.743)	72.182 (ε)	2,32 (ε)	1.675 (ε)	
ΤΕΕ (23% * 93.743)	21.561 (ε)	21,51 (ε)	4.638 (ε)	
ΣΥΝΟΛΟ ΜΑΘΗΤΩΝ ΠΟΥ ΔΙΕΡΡΕΥΣΑΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ 100.271 ΜΑΘΗΤΕΣ ΠΟΥ ΓΡΑΦΤΗΚΑΝ ΣΤΗΝ Α' ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ ΤΟ 2003-04			12.841 (ε)	
% ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΔΙΑΡΡΟΗ			12,81 (ε)	

Πηγή Π.Ι., 2008, (ε) εκτίμηση.

Σύμφωνα με την παραπάνω μελέτη μια από τις βασικές αιτίες της μαθητικής διαρροής είναι η σχολική αποτυχία και για αυτό λαμβάνονται μέτρα παιδαγωγικού και εκπαιδευτικού χαρακτήρα (ΠΙ, 2006: 154).

Το μορφωτικό επίπεδο του πατέρα στην πλειονότητα ήταν απόφοιτος Γυμνασίου 79.2% και λιγότερο Λυκείου 19,05% και απασχολούμενος ως ιδιωτικός υπάλληλος 10,6% ή αυτοαπασχολούμενος 33,4% με το 25,2% να είναι συνταξιούχοι σύμφωνα με την Ερευνά Αποφοίτων του 1998 του ΠΙ. Οι απόφοιτοι διαπιστώθηκε να απασχολούνται στην ειδικότητα από 11% ως 33% ανά τύπο σχολείου (ΤΕΣ, ΤΕΛ, ΕΠΛ). Ενεργοί ήταν από 4% ως 18%. Το χρονικό διάστημα που μεσολάβησε για την ανεύρεση εργασίας κυμάνθηκε από 1 ως 24 μήνες και η μέση αμοιβή στις 180.000 δραχμές (Π.Ι., 2006: 77).

Επόμενη έρευνα του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου επισημαίνει ορισμένα χαρακτηριστικά της επαγγελματικής εκπαίδευσης που παραμένουν «αθεράπευτα», παρ' όλες τις αναδιαρθρώσεις που επιχειρήθηκαν:

- Η προέλευση των μαθητών της επαγγελματικής εκπαίδευσης κατά μέσο όρο είναι από τα χαμηλότερα κοινωνικά στρώματα έναντι του γενικού λυκείου.
- Λιγότεροι μαθητές προτιμούν την επαγγελματική εκπαίδευση, σε αντίθεσή με αρκετές ευρωπαϊκές χώρες όπου φθάνει το 70% και της γενικής το 30%.
- Η μαθητική διαρροή είναι πολύ υψηλή στην επαγγελματική εκπαίδευση.
- Οι μαθητές που επιλέγουν την επαγγελματική εκπαίδευση έχουν χαμηλή επίδοση στο γυμνάσιο συγκρινόμενοι με αυτούς που επιλέγουν το γενικό λύκειο σύμφωνα και με τα ευρήματα του προγράμματος PISA (OECD, 2007).

- Στα ανωτέρω αρνητικά χαρακτηριστικά προστίθεται και χαμηλή εξωτερική της αποδοτικότητα. 6 ½ χρόνια μετά την αποφοίτηση τους από τα ΤΕΕ του σχολικού έτους 2000-2001, μόνο το 28,8% απασχολείται σε σχετική με την ειδικότητα τους εργασία. Η αναγωγή του συνόλου των εργαζομένων του δείγματος κατάδειξε ότι το 35,1 απασχολείται σε εργασία σχετική με την ειδικότητα του και ότι ο τομέας και η ειδικότητα αποτελούν παράγοντες διαφοροποίησης της ετερο-απασχόλησης.

Σε μικρότερο βαθμό από του αποφοίτους του γενικού λυκείου μετέχουν σε προγράμματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (20,5% στην πλειονότητα τους σε συναφείς ειδικότητες). Η είσοδος τους στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι ελάχιστη (14,9%) «λόγω ελλিপών εκπαιδευτικών εφοδίων», αλλά εντάσσονται καλύτερα από τους αποφοίτους του γενικού λυκείου στην απασχόληση με χαμηλότερα ποσοστά ανεργίας, σταθερής απασχόλησης, πλήρης απασχόλησης, ασφάλισης στην εργασία και αποδοχές. Η καλύτερη ένταξη τους στην αγορά εργασίας, έναντι των αποφοίτων του γενικού λυκείου οφείλεται και στο γεγονός ότι εργάζονται κατά την διάρκεια της φοίτησης τους (42,5%) στο σχολείο. Το γεγονός αυτό συνάδει με την κοινωνικοοικονομική τους προέλευση αλλά ενισχύει την κακή τους επίδοση (Π..Ι, 2008: 192-194, 83-83).

Το 35% των αποφοίτων δεν έλαβε μέρος στις εισαγωγικές εξετάσεις για την τριτοβάθμια εκπαίδευση σε σχετική με την ειδικότητά τους ειδίκευση. Το 25% απασχολούνται σε ειδικότητα σχετική με την ειδικότητα των ΤΕΕ. Τα υψηλότερα ποσοστά σε εργασία σχετική με την ειδικότητα στα Τ.Ε.Ε. έχουν οι απόφοιτοι των τομέων: Αργυροχρυσοχοΐας και Ωρολογοποιίας (41,8%), Αισθητικής και Κομμωτικής (38%), Ηλεκτρολογικού (35,1%) και Μηχανολογικού (29,9%) τμήματος. Αντιθέτως, τα μικρότερα ποσοστά καταγράφηκαν στους αποφοίτους των τομέων: Χημικών Εργαστηριακών Εφαρμογών (6,2%),

Γεωπονίας, Τροφίμων και Περιβάλλοντος (13,7%) και Καλλιτεχνικών Εφαρμογών (15,1%) (Π.Ι., 2008: 82-88).

Η προοπτική, με δεδομένο το δημογραφικό πρόβλημα της χώρας, την παγκόσμια οικονομική κρίση και το κόστος της παιδείας (παραπαιδεία-φροντιστήρια) είναι να μειωθεί περαιτέρω το μαθητικό δυναμικό γενικά, αλλά ίσως αυτό να οδηγήσει περισσότερους μαθητές να επιλέξουν την επαγγελματική εκπαίδευση.

Η έρευνα του Κ.Ε.Ε. που αφορά την σχολική αποτύπωση στις ενότητες εγκαταστάσεις και εξοπλισμός, δίνει μια πληθώρα στοιχείων και για την επαγγελματική εκπαίδευση, μόνο που αφορούν το σύνολο της χώρας και όχι την συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή (δίνει συγκεντρωτικά στοιχεία για Αθήνα και Πειραιά). Σημειώνεται ότι η εξεταζόμενη περιοχή έχει διαφορές με το σύνολο της χώρας, οι οποίες προκύπτουν από την ύπαρξη μεγάλων σε μαθητικό δυναμικό σχολείων στον Πειραιά και μικρών στα περιφερικά δημοτικά διαμερίσματα κυρίως στα νησιωτικά.

Πάνω από το 83,9% (πανελλαδικά) των εξεταζομένων σχολείων είναι ιδιοκτησία του δημοσίου, αλλά σε σχέση με τους άλλους τύπους σχολείων υπολείπονται σε επάρκεια χώρων και εξοπλισμού και εποπτικών μέσων διδασκαλίας και συχνά συστεγάζονται (ΚΕΕ, 2005:85-86). Χαρακτηριστικός είναι ο δείκτης της σχέσης μαθητών ανά υπολογιστή ο οποίος πανελλαδικά ήταν, κατά το έτος 2003-04, 12,3, και για το έτος 2005-06 ήταν 9,6 ενώ για την Αττική συνολικά (Αθήνα και Πειραιάς) ο δείκτης αυτός ήταν υψηλότερος και ανέρχονταν σε 19,7 και 19,3, αντίστοιχα (Κ.Ε.Ε., 2006:213). Ο προαναφερθείς δείκτης που αφορά την επαγγελματική εκπαίδευση στην οποία λειτουργεί η ειδικότητα της πληροφορικής και των δικτύων υπολογιστών είναι χαρακτηριστικός των υποδομών.

Στον παρακάτω πίνακα 7.12. βλέπουμε τις σχέσεις, μαθητών ανά τμήμα και διδάσκοντα ανά μαθητή στο σύνολο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Πειραιά, οι οποίες είναι καλύτερες στην επαγγελματική εκπαίδευση συγκρινόμενες με το Λύκειο και το Γυμνάσιο. Εμφανής επίσης είναι και η προτίμηση των μαθητών για το Γενικό Λύκειο. Οι ανωτέρω δείκτες είναι βελτιωμένοι συγκρινόμενοι με τα δεδομένα της έρευνας του ΚΕΕ από το 2001 ως το 2007. Στις σχέσεις αυτές θα πρέπει να συνυπολογισθεί η διασπορά των ειδικοτήτων που προσφέρονται στην επαγγελματική εκπαίδευση και το συνακόλουθο γεγονός της λειτουργίας ολιγάριθμων τμημάτων. Για τα προηγούμενα έτη δεν είναι δυνατός ο υπολογισμός αυτών των δεικτών λόγω έλλειψης των σχετικών στοιχείων. Οι βασικότεροι δείκτες για την αποτύπωση της ΕΕ παρουσιάζονται στον πίνακα 7.13. Για την διαμόρφωση των δεικτών επιλέχθηκαν τα στοιχεία από την έρευνα του Κ.Ε.Ε. ως πιο έγκυρα και σίγουρα συλλεγμένα με επιστημονική μεθοδολογία, αν και είναι προϊόν στατιστικής επεξεργασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.12.: ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΕΙΡΑΙΑ 2007-2008

ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΕΙΡΑΙΑ 2007-2008		
ΣΧΟΛΕΙΟ	ΜΑΘΗΤΕΣ/ΤΜΗΜΑ	ΜΑΘΗΤΕΣ/ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΕΣ
ΗΜ.ΓΥΜΝΑΣΙΑ	21,7908	8,7088
ΝΥΧΤ.ΓΥΜΝΑΣΙΑ	17,2632	10,754
ΗΜ.ΛΥΚΕΙΑ	21,1065	8,708
ΝΥΧΤ.ΛΥΚΕΙΑ	17,2581	10,288
ΗΜ.ΤΕΕ	13,281	7,2387
ΝΥΧΤ.ΤΕΕ	13,1176	7,0794
ΗΜ.ΕΠΑΛ	16,969	6,4006
ΝΥΧΤ.ΕΠΑΛ	18,375	16,333
ΕΠΑΣ	15,56	5,7206

Πηγή: ΔΙΠΕΕ επεξεργασμένα

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.13.: Η ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Στοιχεία Ε.Ε.	2003-04	2004-05	2005-06
εκπαιδευτικοί με ΜΠΣ	28,9**		28,7%**
εκπαιδευτικοί με μετεκπαίδευση	4,8**		6%**
εργαστηριακά μαθήματα στα ΣΕΚ	50,6%*		55,8%*
εργαστηριακά μαθήματα στο σχολείο	36,8%*		35,7%*
εργαστηριακά μαθήματα στο σχολείο και ΣΕΚ	12,6%*		8,5%*
επάρκεια εξοπλισμού εργαστηριακού	5,55%*		12,71%**
συστεγαζόμενα σχολεία	71%*		70,9%*
εκπαιδευτικοί με άδεια	8,6%*		10,8%*
εκπαιδευτικοί μόνιμοι	74,9%**		89,4%**
αναπληρωτές	5,8%**		4,9%**
ωρομίσθιοι μισθωμένο κτίριο	11,5%**		5,7%**
με βιβλιοθήκη	11,9%*		11,5%*
επάρκεια εποπτικών μέσων διδασκαλίας Μ.Ο.	30,5%**	35,1%**	45,4%**
συμμετοχή σχολείων σε διαγωνισμούς Μ.Ο.	15,41%*		18,51%**
συμμετοχή σχολείων σε ερευνητικά εκπαιδευτικά προγράμματα	26,56%*		21,7%*
Αριθμός μαθητών / τμήμα	22,9%**		26,3%**
Αριθμός μαθητών / εκπαιδευτικό	17,9*		17,4*
Αλλοδαποί μαθητές	8,9*		7,6*
Αριθμός μαθητών / υπολογιστή	12,9*	15,1*	16,3*
Μαθητές που διδάσκονται 2 ξένες γλώσσες	19,7*	20,4*	19,3*
Μαθητές που διδάσκονται 1 ξένη γλώσσα	34,4%**	35,4%**	35%**
Μαθητές που διδάσκονται καμία ξένη γλώσσα	64,1%**	62,6%**	61,6%**
Αριθμός μαθητών που μετέχουν σε προγράμματα εκπαίδευσης ΜΟ	0,2%**	0,2%**	2,5%**
Μ.Ο. καθηγητών που μετέχουν ανά πρόγραμμα εκπαίδευσης	23,2**	21,7**	23,4**
Ποσοστό σχολικών μονάδων στεγαζομένων σε ιδιόκτητα κτίρια	2,5**	2,4**	2,35**
	90,1%*	90,3%*	90,5%*

Πηγή: Προσαρμογή από Κ.Ε.Ε. 2005,2006,2007.

**Αποτύπωση Σχολικών Μονάδων για το σύνολο της χώρας. *Αποτύπωση Σχολικών Μονάδων για τα σχολεία Επαγγελματικής Εκπαίδευσης Αθήνας και Πειραιά. Τα στοιχεία που λείπουν δεν υπήρχαν στις έρευνες του Κ.Ε.Ε.

Λειτουργίες

Οι λειτουργίες του γραφείου ΕΕ έχουν την τελική μορφή πληροφοριών που εξυπηρετούν την παροχή εκπαίδευσης, εποπτεία και συντονισμό δράσεων μεταξύ σχολικών μονάδων και λοιπών εμπλεκόμενων διοικητικών δομών.

Για τις σχολικές μονάδες φυσικά, βασική λειτουργία είναι η παροχή εκπαίδευσης. Λόγω του επαγγελματικού χαρακτήρα αυτής, κύριο ρόλο έχουν τα εργαστηριακά μαθήματα που απαιτούν την χρήση επαγγελματικών εργαλείων και μηχανών. Έχει άμεση σχέση η παροχή της εκπαίδευσης με τον εφοδιασμό ως προς την ποιότητα υλικών- εξοπλισμού, την επάρκεια και τον χρόνο που γίνεται -χωρίς να εξαιρείται η οικονομικότητα.

Αρμοδιότητα επίσης του γραφείου είναι ο διοικητικός έλεγχος της λειτουργίας ιδιωτικών σχολίων (από 2007-08 δεν λειτουργεί κανένα ιδιωτικό σχολείο δευτεροβάθμιας επαγγελματικής εκπαίδευσης στην περιοχή ευθύνης του γραφείου Ε.Ε. Πειραιά)

Επιγραμματικά οι λειτουργίες του γραφείου-αλλά και των σχολείων-, όπως αυτές καταγράφονται στο οργανόγραμμα του, είναι:

- Διοικητική
- Μαθητικών θεμάτων
- Οικονομική
- Γραμματειακή
- Δημοσίων Σχέσεων- Πολιτιστικών- Επιμόρφωσής
- Επίσης εποπτείας, συντονισμού και ελέγχου της λειτουργίας των εκπαιδευτικών μονάδων.

Η εκτέλεση των λειτουργιών του γραφείου χαρακτηρίζεται αποτελεσματική, κυρίως όσο αφορά την δράση του στελεχιακού δυναμικού το οποίο δεν εναλλάσσεται σε αυτό, αλλά με κόστος χρόνου και ψυχής. Σημαντικό μειονέκτημα αποτελεί η απουσία ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος, η περιορισμένη εφαρμογή των αρχών του επιστημονικού μάνατζμεντ και τα

προβλήματα της δημόσιας διοίκησης στα οποία έχει γίνει εκτεταμένη αναφορά.

Τα σχολεία εκτός από τις παραπάνω λειτουργίες, φυσικά επιτελούν την λειτουργία της εκπαίδευσης.

Οι λειτουργίες των σχολικών μονάδων, αν και οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός τους, χαρακτηρίζονται μέτριες, δεν μπορούν να χαρακτηριστούν αποτελεσματικές- τα κτίρια χρονολογούνται από το 1952, μόλις το 2006 προστέθηκαν δύο νέα που εξυπηρετούν τον Κορυδαλλό και την Αίγινα. Το αποτρέπει η υψηλή μαθητική διαρροή, η χαμηλή επίδοση, ο μικρός αριθμός εισαγομένων στην τριτοβάθμια και η σχετικά χαμηλή απορρόφηση από την αγορά εργασίας στον τομέα εξειδίκευσης των αποφοίτων.

Σ' αυτά συνηγορούν η κουλτούρα των εκπαιδευτικών με την συνδρομή της δράσης των συνδικαλιστών, η απουσία πίεσης από τους γονείς των μαθητών και τα αρνητικά της δημόσιας διοίκησης.

Άλλη αιτία της μειονεξίας των σχολικών μονάδων είναι η ηγεσία τους, η οποία συχνά δεν είναι εμπνευσμένη αλλά και με διοικητική ανεπάρκεια, καθώς και η ανυπαρξία συστήματος αξιολόγησης των λειτουργών της εκπαίδευσης.

Συμπληρωματικά για τα κτίρια και των εξοπλισμό τους αναλυτική αναφορά προηγήθηκε στην υποενότητα για το μαθητικό δυναμικό. Συμφωνά και με τα στοιχεία του γραφείου που παρατίθενται στο παράρτημα, η κατάσταση κτιρίων και εξοπλισμού, μπορούν να χαρακτηριστούν σχετικά επαρκείς για την προσφορά επαγγελματικής εκπαίδευσης-πίνακας 7.13. Το γραφείο Ε.Ε., επίσης, στεγάζεται σε μισθωμένο κτίριο, αρκετά παλιό με πολλά λειτουργικά προβλήματα.

Εκροές

Οι εκροές για το γραφείο και τις σχολικές μονάδες είναι υπηρεσίες υπό την μορφή πληροφοριών γενικά. Για το γραφείο είναι πληροφορίες- έγγραφα που απαιτούνται από τις σχολικές μονάδες για την λειτουργία και την εποπτεία της λειτουργίας τους. Επίσης πληροφορίες- έγγραφα για το κοινό (πολίτες και εργαζόμενοι της εκπαίδευσης, τους συνεργαζόμενους και εποπτεύοντες φορείς – και με την μορφή του απολογισμού- απολογιστικής έκθεσης).

Βασική εκροή για την αποτελεσματική λειτουργία του ανοικτού συστήματος, είναι ο συντονισμός των εμπλεκόμενων στην διαδικασία της παροχής εκπαίδευσης φορέων (π.χ. η γρήγορη παροχή της διοικητικής κατεύθυνσης, η υποστήριξη της με τις απαραίτητες πληροφορίες και η παρακολούθηση της εκτέλεσης της, μέσα στα προβλεπόμενα πλαίσιο χρόνου και επίδοσης- ποιότητας) . Αυτή η λειτουργία είναι που αποτελεί και την βασική του γραφείου – ο λόγος υπάρξεως του. Προβλήματα αυτής της εκροής είναι το θεσμικό πλαίσιο με την γραφειοκρατία, οι κοινωνικές δυνάμεις-εσωτερικές και εξωτερικές του συστήματος- με τις αξίες τους (με κύρια τον συνδικαλισμό) και η στελέχωσή και μη εκπαίδευση του προσωπικού του μέσω ενός τυπικού και ουσιαστικού προγράμματος.

Εκροές από αυτό το ανοικτό σύστημα φυσικά είναι και οι πτυχιούχοι. Ο αριθμός τους, η επίδοσή τους, ο βαθμός επιτυχίας τους στην τριτοβάθμια και η απορρόφηση τους από την αγορά εργασίας καταδεικνύουν την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του συστήματος που όπως προαναφέρθηκε και όπως φαίνεται στον πίνακα 7.14. είναι υπολειμματική. Το θετικό είναι ότι, οι απόφοιτοι της Ε.Ε. έχουν καλύτερα ποσοστά ένταξης στην αγορά εργασίας από του αποφοίτους του Γενικού Λυκείου και μικρότερα ποσοστά ανεργίας. Πιθανότατα διότι είδη εργάζονται ενώ φοιτούν στο σχολείο. Ακόμα και να είναι αυτή η αιτία της καλύτερης ένταξης τους στην αγορά

εργασίας, έχουν ένα πλεονέκτημα σε σχέση με τους νέους των Γενικών Λυκείων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.14.; ΕΠΙΤΥΧΟΝΤΕΣ ΣΤΗΝ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΕΕ ΠΕΡΑΙΑ

ΕΠΙΤΥΧΟΝΤΕΣ ΣΤΗΝ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΕΕ ΠΕΡΑΙΑ	
2006-2007	2007-2008
215	183

Πηγή: Γραφείο Ε.Ε. Πειραιά

Σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα του συστήματος και συνακόλουθα στην εξασφάλιση αποτελεσματικών εκροών κράτα η διαδικασία της λήψης των αποφάσεων, κυρίως δε για κρίσιμα ζητήματα. Η έρευνα (PISA 2003:237) από το Programme for international student Assesment, Learning for Tomorrows world first results from PISA 2003 OECD, διαπιστώνει σημαντικά στοιχεία για την εμπλοκή των ενδιαφερομένων στην λήψη των αποφάσεων, η οποία είναι κυρίως μέριμνα των χωρών. Κατά μέσο όρο σε όλες τις χώρες που διεξήχθητε η μελέτη, η λήψη των αποφάσεων:

Για την στελέχωση κατά 65% από τις αρχές

Για τον προϋπολογισμό κατά 58% από τις αρχές και κατά 20% από τους διδάσκοντες.

Για το πρόγραμμα σπουδών κατά 65% από τις αρχές και κατά 30% από τους διδάσκοντες.

Άλλη μια σημαντική παράμετρος είναι οι παράγοντες που επιδρούν στην επίδοση των μαθητών. Σύμφωνα με την (PISA, 2003: 266,267) προαναφερθείσα έρευνα το 19,9%

των μαθητών προχωρά στο επόμενο επίπεδο(4) επαγγελματικής κατάρτισης και στην αγορά εργασίας το 12,6%. Σε σχέση με το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο των γονέων, η τάση για καλύτερη επίδοση των μαθητών είναι καλύτερη όταν το κλίμα του σχολείου χαρακτηρίζεται από πειθαρχία, υψηλό ηθικό των μαθητών και αφοσίωση (commitment). Στην αντίθετη κατεύθυνση κινείται η επίδοση των μαθητών, όταν η σχέση τους με τους διδάσκοντες δεν χαρακτηρίζεται καλή. Επίδραση στην επίδοση, όπως έχει προαναφερθεί, έχει και το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο των γονιών. Οι γονείς επιλέγουν το σχολείο, όταν το κοινωνικό οικονομικό τους υπόβαθρο είναι πάνω από το μέσο.

Το κοινωνικο-οικονομικό υπόβαθρο επιδρά σε πολλούς σχολικούς παράγοντες που λειτουργούν διαδραστικά και αλληλεξαρτώνται. Έχουν όμως ιδιαίτερη σημασία το κλίμα του σχολείου και η δέσμευση των καθηγητών, ανεξάρτητα από το κοινωνικοοικονομικά υπόβαθρο των γονέων. Οι μαθητές από υψηλό κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο, πιστεύουν στην αξία της εκπαίδευσης, σε αντίθεση με τους μαθητές από χαμηλό. Οι γονείς των πρώτων πιέζουν το σχολείο για επιδόσεις, για πειθαρχία και για διδάσκοντες με κίνητρα σε αντίθεσή με τους δεύτερους. Σημειώνεται επίσης και η σημαντική αβεβαιότητα ως προς την βελτίωση της επίδοσης των μαθητών ιδιωτικών σχολείων, κυρίως διότι αυτοί προέρχονται από υψηλά κοινωνικοοικονομικά στρώματα.

Συνάρτηση των εκροών είναι και δαπάνες για την παιδεία. Στο Education at a glance: OECD indicators 2006, αναφέρεται ότι συγκεκριμένες χώρες οι οποίες αύξησαν τις δαπάνες τους για την παιδεία με παράλληλη βελτίωση της ποιότητας, εντάσσοντας τις ανάμεσα στις δέκα καλύτερες του κόσμου που μετείχαν στο πρόγραμμα PISA είναι η Κορέα με +97%, η Κίνα, η Μαλαισία, η Ταϊλάνδη με +83%, η Ινδία με +51%. Άλλη μια σημαντική διαπίστωση είναι ότι το σύνολο των μαθητών που προέρχονται από άπορες οικογένειες έχουν 3,5 φορές

περισσότερο πιθανότητα κατά Μ.Ο. να βρίσκονται στο χαμηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο. Από αυτούς το 20%, πάντα κατά Μ.Ο., βρίσκεται στην Ευρωπαϊκή Ένωση και το ¼ στις ΗΠΑ.

Περιλήφθηκε η προηγούμενη παράθεση σε αυτή την υποενότητα διότι έχει άμεση επίδρασή στις εκροές, αν και λόγω περιεχομένου θα έπρεπε να ενταχθεί στην Δ.Α.Π.. Η συσχέτιση όμως μεταξύ των παραμέτρων της αλυσίδας αξίας είναι και υψηλή και ισχυρή. Οι παράμετροι αλληλεπιδρούν και διαμορφώνουν την κατάσταση που επικρατεί στην Ε.Ε., παρ' όλες τις προσπάθειες στελεχών και λειτουργών της. Δυστυχώς είναι πολύ πιο εύκολος ο αρνητικός επηρεασμός από τον θετικό.

Μάρκετινγκ και Πωλήσεις

Δεν θα μας απασχολήσει η διαδικασία της πώλησης, αλλά της προώθησης, της ενημέρωσης και των δημοσίων σχέσεων. Δεν γίνεται αναφορά στην διαφήμιση διότι αυτή την αναλαμβάνει το Υπουργείο κεντρικά και δεν αποδεσμεύει πόρους για τις διευθύνσεις και τα σχολεία. Από το Υπουργείο η διαφήμιση για την Ε.Ε. δεν φαίνεται να φέρνει αποτελέσματα. Πιθανότατα λόγω της οργανωτικής δομής του, στην στελέχωσή του, της γραφειοκρατίας και του προγραμματισμού των δράσεων προώθησης. Το υπουργείο στελεχώνεται όπως και οι άλλες δομές, με αποσπασμένους εκπαιδευτικούς. Οι αξίες και η κουλτούρα του Υπουργείου δεν διαφέρουν από τις αξίες και την κουλτούρα των εποπτευομένων και λοιπών δομών.

Με δεδομένα τα στοιχεία των προηγούμενων αναλύσεων δεν αποτελεί έκπληξη η απουσία οργανωμένου Μάρκετινγκ, αλλά αποσπασματικών δράσεων από μη ειδικευμένους. Από την μία η αναγκαιότητα προσέλκυσης μαθητικού δυναμικού για την διατήρηση της εκπαιδευτικής απασχόλησης στην περιοχή, από την άλλη η πραγματική επιθυμία προβολής των θετικών δράσεων και

της αξίας της επαγγελματικής εκπαίδευσης, οδηγεί τις προσπάθειές. Σ' αυτές περιλαμβάνονται εκδηλώσεις:

- ενημέρωσης των γυμνασίων της περιοχής
- βραβεύσεις μαθητών με υψηλή επίδοση
- εκθέσεις των έργων των μαθητών
- ημερίδες με εκπαιδευτικά, παιδαγωγικά ή κοινωνικά θέματα γενικού ενδιαφέροντος για την τοπική κοινωνία
- ημερίδες των Κ.Π.Ε. και Σ.Ε.Π.
- και ανάρτηση των αφισών που στέλνει το Υπουργείο για την διαφήμιση της Ε.Ε.

Οι Δημόσιες Σχέσεις προσπαθούν να βελτιώσουν την εικόνα της Ε.Ε. και να συντηρήσουν το δίκτυο γνωριμιών και επαφών του Προϊσταμένου αλλά και στην προώθηση του καλού κλίματος εργασίας, ώστε να διευκολύνεται στον ρόλο του, εξασφαλίζοντας την εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων.

Στην περιοχή ευθύνης του Γραφείου Ε.Ε. Πειραιά δραστηριοποιούνται πολλές κυρίως μικρομεσαίες επιχειρήσεις που από άποψη εξειδίκευσης ταυτίζονται σε μεγάλο βαθμό με τις παρεχόμενες από την Ε.Ε. ειδικότητες. Έχει γίνει κατανοητή από τον Προϊστάμενο η σημασία της συμβολής του Μάρκετινγκ στην προώθηση της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης. Αυτά τα γεγονότα αφήνουν να διαφαίνεται μια δυναμική προοπτική. Συνυπολογίζεται και η ικανότητα του γραφείου στην επικοινωνία, αφού παρ' όλες τις δυσκολίες καταφέρνει να συντονίζει την λειτουργία εποπτευομένων, συνεργαζόμενων με εποπτεύοντες φορείς.

Υπηρεσίες

Οι τελικές υπηρεσίες που παρέχονται είναι η επαγγελματική εκπαίδευση που αποτελεί την βασική δραστηριότητα του συστήματος. Οι υπηρεσίες εκπαίδευσης αξιολογούνται από τον βαθμό απορρόφησης από την αγορά εργασίας (ο οποίος είναι χαμηλός όπως προαναφέρθηκε, αλλά όχι τόσο) καθώς και τον βαθμό επιτυχίας σε ΤΕΙ, που είναι επίσης χαμηλός.

Σύστημα ανατροφοδότησης το οποίο ενημερώνεται με τον βαθμό ικανοποίησης από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, δεν υπάρχει. Συνεπώς δεν υπάρχουν στοιχεία για τον βαθμό ικανοποίησης του κοινού- γονιών και των εμπλεκομένων – εκπαιδευτικού και λοιπού προσωπικού.

Οι after sales υπηρεσίες που παρέχονται, από σχολεία και γραφείο, προκύπτουν από την τήρηση των αρχείων. Γενικά αυτή η παροχή υπηρεσιών είναι ικανοποιητική, αλλά τα αρχεία δεν είναι ψηφιοποιημένα.

7.3.5.Αξιολόγηση και βαθμολόγηση της ανάλυσης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

1.Εξωτερικό περιβάλλον

Για αυτό το τμήμα της ανάλυσης ισχύουν τα αναφερόμενα στους περιορισμούς που αφορούν την διερεύνηση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Δηλαδή η δυσκολία ανεύρεσης στατιστικών και οικονομικών στοιχείων και οι αιτίες της.

Η ανάλυση του παγκόσμιου περιβάλλοντος περιλήφθηκε στις επιμέρους ενότητες του κεφαλαίου, γι' αυτό δεν καταγράφηκε σε ιδιαίτερη ενότητα. Σε αυτήν, επιλέχτηκε η περιορισμένη αναφορά στην παγκοσμία κοινότητα, μια και τμήμα αυτής είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση, της οποίας στόχους στρατηγικές και πολιτικές ακολουθεί η Ελλάδα ως μέλος. Η Ε.Ε. για να στοχοθετήσει, λαμβάνει υπόψη την πραγματικότητα και τις τάσεις της παγκόσμιας κοινότητας,

γι' αυτό τον λόγο δεν έγινε ιδιαίτερη αναφορά στην ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το ίδιο πρόβλημα απαντήθηκε – της ανεπάρκειας των στοιχείων- και στην ανάλυση του μικρό περιβάλλοντος. Η ανάλυση όμως αυτή δίνει σημαντικά στοιχεία για τις πιέσεις που ασκούνται στην Επαγγελματική Εκπαίδευση τόσο από τις διαφορετικές ομάδες, όσο και από τον κύριο μέχρι σήμερα ανταγωνιστή της την γενική παιδεία, αλλά και τις πιέσεις που ασκεί η διαμορφωμένη κουλτούρα και οι αξίες του πληθυσμού με βάση το κοινωνικοοικονομικό και εκπαιδευτικό του υπόβαθρο.

Η διαχρονική χρήση αυτού του εργαλείου ανάλυσης, δίνει σημαντικές πληροφορίες. Αυτές παρέχουν την δυνατότητα της ουσιαστικής παρακολούθησης, αξιολόγησης και αναπροσαρμογής των λειτουργικών προγραμμάτων για την ανάπτυξη της Ε.Ε. στον Πειραιά

2. Εσωτερικό Περιβάλλον

Ισχύουν οι περιορισμοί που δημιουργεί η δυσκολία ανεύρεσης σχετικών πληροφοριών, όπως έχει προαναφερθεί.

Αξιοποιήθηκε όμως η προσωπική εμπειρία και παρατήρηση με επικέντρωση στην αντικειμενική παρουσίαση των στοιχείων, διασταυρώνοντας πληροφορίες από την υπάρχουσα βιβλιογραφία και τις έρευνες που έχουν γίνει στην χώρα μας, στην Ευρωπαϊκή Ένωση και μελέτες του ΟΑΣΑ. Η μελέτη καθώς και η διασταύρωση των προαναφερθέντων στοιχείων, επιτρέπουν να θεωρείτε η εργασία της μελέτης περίπτωσης έγκυρη και αξιόπιστη.

7.3.6.Περίληψη Παραγόντων Αλυσίδας Αξίας

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.15 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

<u>Υποστηρικτικές Λειτουργίες</u>	
<i>Οργανωτική δομή</i>	
✓	Οργανωτικά προβλήματα δημόσιας διοίκησης- επικαλύψεις αρμοδιοτήτων, υπερφορτωμένος και αργόμισθος υπάλληλος.
✓	Μη τυποποίηση των διαδικασιών – μη εφαρμογή αρχών μανάτζμεντ
<i>Οικονομικά-χρηματοδότηση</i>	
✓	Υποχρηματοδότηση με καθυστερήσεις από την Τ. Α.
✓	Χαμηλή κεντρικά χρηματοδότηση.
✓	Βραδύτητα στην απορρόφηση Ευρωπαϊκών κονδυλίων.
✓	Τυπικός έλεγχος για την αξιοποίηση των οικονομικών πόρων από τις σχολικές μονάδες. Ουσιαστικός από την Τ.Α.
✓	Απουσία Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (Ο.Π.Σ.) και αποσπασματική ψηφιοποίηση διαδικασιών.
<i>Ανθρώπινο Δυναμικό</i>	
✓	Το γραφειοκρατικό θεσμικό πλαίσιο, το οποίο συχνά είναι περίπλοκο και αναποτελεσματικό, υποθάλλοντάς την τυπολατρία.
✓	Οι ρυθμίσεις σε θέματα που διέπουν το ανθρώπινο δυναμικό αλλάζουν αποσπασματικά.
✓	Η «υψηλή εποπτεία και όχι μόνο» της πολιτικής ηγεσίας, που περιορίζει την ανεξαρτησία των ανωτέρων κλιμακίων της ιεραρχίας στη λήψη αποφάσεων για την διαχείριση των υπ' αυτών πόρων. Απουσία αναλύσεων θέσεων εργασίας και περιγραφών.
✓	Έλλειψη μέτρησης και αξιολόγησης αποτελεσμάτων ως προς την οικονομικότητα και την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών, μια και δεν υφίσταται στοχοθεσία.
✓	Απουσία λειτουργίας συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων.
✓	Έλλειψη κινήτρων και υποκίνησης.
✓	Συντήρηση παρωχημένων πλέον δομών και πρακτικών λειτουργίας συνδυαζόμενη με την αδυναμία προσαρμογής στις σύγχρονες ανάγκες και την έλλειψη πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας.
✓	Αέναη εναλλαγή προσωπικού στα σχολεία και στο γραφείο αλλά με την διατήρηση ενός βασικού πυρήνα ατόμων.
✓	Κουλτούρα επίτευξης του προϋστάμενου.
✓	Διευθυντές σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών χωρίς όραμα.
<i>Τεχνολογική Ανάπτυξη</i>	
✓	Παγιωμένη άποψη εκπαιδευτικών που χαρακτηρίζει την κύρια τους απασχόληση ως πάρεργο, συντηρούμενη από την απαξίωση της εκπαίδευσης σύμφωνα με την κοινωνική αντίληψη.
✓	Αρκετές φωτεινές εξαιρέσεις λόγω της εκμετάλλευσης του προγράμματος ΔΑΙΔΑΛΟΣ.
✓	Μη επίτευξη ακόμη της ψηφιακής ολοκλήρωσης και απάλειψης του ψηφιακού χάσματος.
✓	Έλλειψη σχολικών συμβούλων τεχνικών ειδικοτήτων.
✓	Αντίσταση προσωπικού στην εξοικείωση και χρήση της τεχνολογίας.
<i>Προμήθειες</i>	
✓	Σχετική με την πολιτική της ΤΑ κάλυψη των αναγκών του γραφείου.
✓	Επαρκής κάλυψη αναγκών των σχολικών μονάδων και μέσω υλοποίησης διαφόρων προγραμμάτων π.χ ΔΑΙΔΑΛΟΣ, Αγωγή Υγείας, Περιβάλλοντος.
✓	Απουσία ΟΠΣ
<u>Κύριες Λειτουργίες</u>	
<i>Μαθητικό Δυναμικό</i>	
✓	Μείωση μαθητικού δυναμικού
✓	Χαμηλή επίδοση
✓	Χαμηλό κοινωνικοοικονομικό επίπεδο γονιών.
<i>Εκροές</i>	
✓	Μείωση αποφοίτων

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Συντήρηση της τάσης για χαμηλή επίδοση από μη εμπνευσμένους εκπαιδευτικούς ✓ Υψηλά ποσοστά σχολικής διαρροής 23,54% ✓ Χαμηλά ποσοστά επιτυχίας στα ΑΤΕΙ 14,9% ✓ Χαμηλά ποσοστά επαγγελματικής αποκατάστασης στην ειδικότητα 25% ✓ Οι απόφοιτοι της ΕΕ εντάσσονται καλύτερα στην αγορά εργασίας από αυτούς του Γενικού Λυκείου 42,5%.
<p><i>Λειτουργίες</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Κουλτούρα επίτευξης προϊστάμενου. ✓ Απουσία εμπνευσμένης ηγεσίας σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών με όραμα. ✓ Μη εφαρμογή επιστημονικού μάντζμεντ. ✓ Έλλειψη Ο.Π.Σ..
<p><i>Μάρκετινγκ και Πωλήσεις</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Αποσπασματικές δράσεις δημοσίων σχέσεων και ενημέρωσης
<p><i>Υπηρεσίες</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Χαμηλής ποιότητας εκπαίδευση κυρίως λόγω οργανωτικών ελλείψεων του συστήματος και κουλτούρας. ✓ Απουσία Ο.Π.Σ..

7.3.7. Ανάλυση SWOT

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.16. ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΕΕ ΠΕΙΡΑΙΑ

SWOT Ανάλυση	
ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Αποτελεσματική λειτουργία Γραφείου με υποχρηματοδότηση. ➤ Οι απόφοιτοι της ΕΕ εντάσσονται καλύτερα στην αγορά εργασίας από αυτούς του Γενικού Λυκείου 42,5%. ➤ Αέρινη εναλλαγή προσωπικού στα σχολεία και στο γραφείο αλλά με την διατήρηση ενός βασικού πυρήνα ατόμων ➤ Αρκετές φωτεινές εξαιρέσεις λόγω της εκμετάλλευσης του προγράμματος ΔΑΙΔΑΛΟΣ. ➤ Επαρκής κάλυψη αναγκών των σχολικών μονάδων και μέσω υλοποίησης διαφόρων προγραμμάτων π.χ ΔΑΙΔΑΛΟΣ, Αγωγή Υγείας, Περιβάλλοντος. ➤ Οι απόφοιτοι της ΕΕ εντάσσονται καλύτερα στην αγορά εργασίας από αυτούς του Γενικού Λυκείου 42,5%. ➤ Κουλτούρα επίτευξης, όραμα και ηγετικό προφίλ προϊσταμένου. ➤ Κουλτούρα επίτευξης αρκετών εργαζομένων 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Οργανωτικά προβλήματα δημόσιας διοίκησης-επικαλύψεις αρμοδιοτήτων, υπερφορτωμένος και αργόμισθος υπάλληλος. ➤ Μη τυποποίηση των διαδικασιών –αποσπασματική εφαρμογή αρχών μάνατζμεντ. ➤ Υποχρηματοδότηση με καθυστερήσεις ➤ Βραδύτητα στην απορρόφηση Ευρωπαϊκών κονδυλίων ➤ Πλειονότητα προσωπικού χωρίς όραμα. ➤ Απουσία Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (Ο.Π.Σ.) και αποσπασματική ψηφιοποίηση διαδικασιών ➤ Το γραφειοκρατικό θεσμικό πλαίσιο, το οποίο συχνά είναι περίπλοκο και αναποτελεσματικό, υποθάλποντάς την τυπολατρία. ➤ Οι ρυθμίσεις σε θέματα που διέπουν το ανθρώπινο δυναμικό αλλάζουν αποσπασματικά. ➤ Η «υψηλή εποπτεία και όχι μόνο» της πολιτικής ηγεσίας, που περιορίζει την ανεξαρτησία των ανωτέρων κλιμακίων της ιεραρχίας στη λήψη αποφάσεων για την διαχείριση των υπ' αυτών πόρων. ➤ Απουσία αναλύσεων θέσεων εργασίας και περιγραφών. ➤ Έλλειψη μέτρησης και αξιολόγησης αποτελεσμάτων ως προς την οικονομικότητα και την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών, μια και δεν υφίσταται στοχοθεσία. ➤ Απουσία λειτουργίας συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων. ➤ Έλλειψη κινήτρων και υποκίνησης. ➤ Συντήρηση παρωχημένων πλέον δομών και πρακτικών λειτουργίας συνδυαζόμενη με την αδυναμία προσαρμογής στις σύγχρονες ανάγκες και την έλλειψη πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας. ➤ Αέρινη εναλλαγή προσωπικού στα σχολεία και στο γραφείο αλλά με την διατήρηση ενός

	<p>βασικού πυρήνα ατόμων Διευθυντές σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών χωρίς όραμα.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Παγιωμένη άποψη εκπαιδευτικών που χαρακτηρίζει την κύρια τους απασχόληση ως πάρεργο, συντηρούμενη από την απαξίωση της εκπαίδευσης σύμφωνα με την κοινωνική αντίληψη. ➤ Έλλειψη σχολικών συμβούλων τεχνικών ειδικοτήτων. ➤ Αντίσταση προσωπικού στην εξοικείωση και χρήση της τεχνολογίας Αποσπασματική και οριακή κάλυψη των αναγκών του γραφείου. ➤ Απουσία ΟΠΣ ➤ Μείωση μαθητικού δυναμικού. ➤ Χαμηλή επίδοση ➤ Χαμηλό κοινωνικοοικονομικό επίπεδο γονιών ➤ Συντήρηση της τάσης για χαμηλή επίδοσή από μη εμπνευσμένους εκπαιδευτικούς ➤ Υψηλά ποσοστά σχολικής διαρροής 23,54% ➤ Χαμηλά ποσοστά επιτυχίας στα ΑΤΕΙ 14,9% ➤ Χαμηλά ποσοστά επαγγελματικής αποκατάστασης στην ειδικότητα 25% ➤ Απουσία εμπνευσμένης ηγεσίας σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών με όραμα. ➤ Αποσπασματικές δράσεις δημοσίων σχέσεων και ενημέρωσης ➤ Χαμηλής ποιότητας εκπαίδευση κυρίως λόγω οργανωτικών ελλείψεων του συστήματος και κουλτούρας.
<p style="text-align: center;">ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Μελέτες υποστηρικτικών φορέων ➤ Σχετική επάρκεια υποδομών αναδομών ➤ Παγκοσμία οικονομική κρίση και χαμηλό οικογενειακό εισόδημα ➤ Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση σε υποβαθμισμένη περιοχή ➤ Χαμηλή επίδοση μαθητών Γυμνασίου ➤ Ανταγωνισμός με Γενικό Λύκειο ➤ Μετανάστες μαθητές με προβλήματα στην γλώσσα ➤ Ανυπαρξία ιδιωτικών ΕΠΑ.Λ. και ΕΠΑ.Σ. στην περιοχή 	<p style="text-align: center;">ΑΠΕΙΛΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Δημογραφικό πρόβλημα ➤ Χαμηλή χρηματοδότηση και έλλειψη ΟΠΣ ➤ Γραφειοκρατία και στο θεσμικό πλαίσιο ➤ Απαξίωσή επαγγελματικής εκπαίδευσης και των λειτουργιών της ➤ Εθνική κουλτούρα και προβλήματα δημόσιας διοίκησης ➤ Βραδύτητα στην σύγκλιση με τις πολιτικές τις Ευρωπαϊκής Ένωσης. ➤ Ασάφεια, αστάθεια θεσμικού πλαισίου, που δεν στηρίζει τις κυβερνητικές πολιτικές. ➤ Κομματικοποιημένο και συντεχνιακό συνδικαλιστικό κίνημα.

Η ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών όπως περιληπτικά παρουσιάζεται στον πίνακα 7.16., δίνει την εικόνα της Ε.Ε. για την περιφέρεια διοικητικής ευθύνης του Γραφείου Ε.Ε. Πειραιά. Δεν αποτυπώνονται σε αυτήν παρά μόνο λίγα θετικά στοιχεία με την μορφή των ευκαιριών και των δυνάμεων. Αυτός ο πίνακας ανάλυσης συμφωνεί απόλυτα με την κοινωνική αντίληψη για την Ε.Ε., αλλά και τις έρευνες που έχουν διεξαχθεί.

Λόγω όμως των αδυναμιών της ανάλυσης δεν είναι δυνατό η εργασία να προχωρήσει στην πρόταση διαμόρφωσής στρατηγικής. Έτσι θα ακολουθήσει η ενότητα της συζήτησης.

7.4. ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τις αναλύσεις που προηγήθηκαν θα έπρεπε να ακολουθεί η πρόταση διαμόρφωσης στρατηγικής λαμβάνοντας υπόψη τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύψαν και παρουσιάζονται στον πίνακα 7.16.

Η διεξαγωγή όμως των παραπάνω αναλύσεων δεν επιτρέπει την διαμόρφωση στρατηγικής. Αυτό οφείλεται στην έλλειψη κυρίως οικονομικών στοιχείων τα οποία και είναι απαραίτητα προκειμένου για την διαμόρφωση προτάσεων στρατηγικού σχεδιασμού. Ένα ρεαλιστικό και υλοποιήσιμο πρόγραμμα στρατηγικού σχεδιασμού δεν μπορεί παρά να στηρίζεται και στην κοστολόγηση των προτεινόμενων δράσεων έτσι ώστε και η αποτίμηση των πεπραγμένων στη βάση ενός τέτοιου σχεδιασμού να είναι εφικτή. Σε αντίθετη περίπτωση, η διατύπωση προτάσεων οι οποίες θα είναι ανέφικτες λόγω ακριβώς της έλλειψης χρηματοδότησης θα καθιστούσε και το παρόν πλαίσιο ανάλυσης μη-ρεαλιστικό και κατά βάση ελάχιστα χρήσιμο. Αντίθετα, η ανάδειξη των προβλημάτων που προέκυψαν από την πραγματοποιηθείσα ανάλυση είναι δυνατόν να βοηθήσει στην καταγραφή ενός πλαισίου άρσης των αντικινήτρων και άμβλυνσης των αδυναμιών έτσι ώστε να

είναι εφικτός στο μέλλον ο στρατηγικός σχεδιασμός δράσεων.

Η έλλειψη οικονομικών στοιχείων αν συνδυαστεί με τις αδυναμίες των ανθρωπίνων πόρων με κυρίαρχη την αδυναμία την διοικητική των διευθυντών των σχολικών μονάδων, δεν αφήνει καμία δυνατότητα διαμόρφωσης επιχειρηματικής και λειτουργικών στρατηγικών, ιδιαίτερα με την χρήση του προτεινόμενου μοντέλου διαμόρφωσής στρατηγικής-strategic intent. Όπως έχει προαναφερθεί το συγκεκριμένο μοντέλο προτείνεται λόγω της δυναμικότητας του που εξασφαλίζει την συνεχή αναπροσαρμογή με βάση τα νέα δεδομένα και τις καταστάσεις που αυτά διαμορφώνουν.

Η απουσία οικονομικών στοιχείων, η οποία αναδεικνύεται και ως ιδιαίτερα κρίσιμη στα πλαίσια της παρούσας ανάλυσης, οφείλεται στην ανασφάλεια του προσωπικού που απορρέει από το δαιδαλώδες θεσμικό πλαίσιο που διέπει και την λειτουργία της δημόσιας επαγγελματικής εκπαίδευσης. Επίσης από την στελέχωση όχι με βάση τα προσόντα και τις ικανότητες, την διαπιστωμένη δηλαδή έλλειψη διοικητικού προσωπικού, κυρίως. Εξηγείται, μάλιστα, από την εθνική κουλτούρα της αβεβαιότητας.

Άλλη αιτία της έλλειψης οικονομικών στοιχείων, δευτερεύουσας σημασίας, είναι η απουσία ψηφιακής ολοκλήρωσης. Οφείλεται στις καθυστερήσεις εφαρμογής των σχετικών πολιτικών και υλοποίησης των προγραμμάτων. Κυρίως καθυστερήσεις στην απορρόφηση κονδυλίων από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Επίσης και στο προσωπικό, πού δεν είναι ακόμα εξοικειωμένο πλήρως με την τεχνολογία της πληροφορικής και μερικές φορές αρνητικό στην χρήση της τεχνολογίας. Η κατάρτιση του προσωπικού, που προαναφέρθηκε, σχετίζεται με την εξοικείωση του και με την στάση του απέναντι στην τεχνολογία. Η απουσία Ο.Π.Σ. που θα κάλυπτε τις λειτουργίες της εκπαίδευσης συνολικά, οδηγεί σε αποσπασματικές δράσεις και επιλογές. Στις διαφορετικές

υπηρεσίες τα στελέχη με γνώση η κατάρτιση, προσπαθώντας να ψηφιοποιήσουν διαδικασίες ώστε να διευκολυνθούν στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, φτιάχνουν «χειροποίητα» λογισμικά. Με αυτή την πρακτική δεν ακολουθείται ενιαία μορφή, δομή και περιεχόμενο στην τήρηση τους. Επίσης δεν έχει γίνει κωδικοποίηση των νόμων, διαταγμάτων και διοικητικών αποφάσεων που αφορούν την ΕΕ. Η προσπάθεια του υπουργείου για την ψηφιακή ολοκλήρωση, καθυστερεί να δώσει αποτελέσματα για τους ίδιους λόγους. Βεβαία έχουν γίνει βήματα βελτίωσής.

Οι πιέσεις του συνδικαλισμού ενισχύουν και διαιωνίζουν τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η στελέχωσή των υπηρεσιών της ΕΕ, με την συνδρομή των κομματικών παρατάξεων για πολιτικούς λόγους. Εξυπηρετούνται οι συνάδελφοί με την διαδικασία των αποσπάσεων και δεν υπηρετούν στην γεωγραφική περιοχή που αρχικά τοποθετήθηκαν λόγω λειτουργικής ή οργανικής θέσης. Δεν εξυπηρετείται όμως η εκπαίδευση. Παράλληλα και οι ίδιοι αντιμετωπίζουν προβλήματα στην διεκπεραίωση των καθηκόντων τους λόγω άγνοιας των θεμάτων, λόγω έλλειψης ουσιαστικού συστήματος κατάρτισής τους στα διοικητικά αντικείμενα. Η αγνοία μαζί με την αναγκαιότητα για εκτέλεση καθηκόντων, οδηγεί στην υπερφόρτωση των «φιλότιμων», την αδιαφορία των υπολοίπων. Οι πρώτοι καταλήγουν στην επαγγελματική εξουθένωση (burn out). Μια άλλη παράμετρος που οδηγεί στην επαγγελματική εξουθένωση είναι η αγνοία των εποπτευόμενων φορέων για το τι επικρατεί στους εποπτευόμενους. Η αιτία αυτής της αγνοίας είναι η ίδια, ο τρόπος στελέχωσής των υπηρεσιών με εκπαιδευτικούς χωρίς κατάρτιση, για να εκτελέσουν καθήκοντα διοικητικά (Τσίρος και Παπαπέτρου, 2008). Αβίαστα προκύπτει η ερώτηση αν πραγματικά εξυπηρετούνται οι συνάδελφοι με αυτές τις πρακτικές που δεν προάγουν την ΕΕ.

Μια απλή αντιπαράθεσή των αποτελεσμάτων της ανάλυσης του Ανθρώπινου Δυναμικού με τα αναφερόμενα στην

εισηγητική έκθεση του ν. 3467 για την επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης (αναφέρεται στο 1.2.7), δείχνει ότι κανένας από τους στόχους δεν έχει επιτευχτεί. Η παρούσα κατάσταση ερμηνεύεται, από την μη υποστήριξη των νόμων, με την δημιουργία των κατάλληλων οργανωτικών δομών, υποσυστημάτων, υποστηρικτικών λειτουργιών και διοικητικών αποφάσεων. Εκτός όμως από τα προβλήματα της ΔΑΠ, μήπως η αντιπαράθεση οδηγεί σε ανίχνευση ασυνέχειας και μη συνοχής στην στρατηγική στόχευση της κεντρικής διοίκησης; Ή μήπως ο νομοθέτης είχε την καλή πρόθεση, η οποία έμεινε μόνο καλή πρόθεση που κινδυνεύει να χαρακτηριστεί αφελής πολιτικολογία;

Η χρηματοδότηση για την ΕΕ είναι από τις χαμηλότερες της Ευρώπης, το ίδιο και η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της. Η ροή της χρηματοδότησης εξαρτάται από τις προτεραιότητες και την οικονομική ευρωστία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Αν συνδυαστεί η ροή, με τα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης, που είναι κοινά σε όλους τους φορείς και τις πρακτικές του συνδικαλισμού και τις πολιτικές επιλογές των κομμάτων, εξηγείτε η σημερινή πραγματικότητα στην Ε.Ε. από αυτή την πλευρά. Δεν συμφωνεί όμως με την από χρόνια αποφασισμένη πολιτική της πολιτείας για αποκέντρωσή της εκπαίδευσης με την παράλληλη ανάπτυξη της, επιβεβαιώνοντας την εικασία για έλλειψη συνέχειας και συνέπειας στην στρατηγική στόχευσή για την Επαγγελματική Εκπαίδευση.

Η κοινωνικό οικονομική κατάσταση του πληθυσμού της περιοχής δεν αντιπαλεύει τα προαναφερόμενα, σύμφωνα με τις έρευνες που παρατέθηκαν στην ανάλυση. Οι χαμηλού οικονομικού και μορφωτικού επιπέδου γονείς δεν ασκούν πιέσεις για την βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης στα παιδιά τους. Από αυτά τα κοινωνικό οικονομικά στρώματα προέρχονται οι χαμηλών επιδόσεων μαθητές που επιλέγουν την Ε.Ε.. Συχνά είναι εργαζόμενοι οι μαθητές. Οι γονείς και οι μαθητές που επιλέγουν την Ε.Ε. δεν έχουν θετική άποψη γι' αυτήν, λόγω της χαμηλής επίδοσης των παιδιών την επιλέγουν. Η βελτίωση των

αναδομών της εκπαίδευσης θα βελτίωνε την κατάσταση και την απαξιώτικη άποψη των εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα και σύμφωνα με τις έρευνες, η στελέχωση με προσωπικό εκπαιδευτικό και διοικητικό με γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες αλλά οπωσδήποτε δέσμευση, όραμα και εμπνευσμένη ηγεσία, για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων του, θα βελτίωνε την εικόνα. Προκύπτει η αναγκαιότητα για την διεξαγωγή μελέτης για την ανάπτυξη προγράμματος ΔΑΠ για την δημόσια Επαγγελματική Εκπαίδευση που θα μπορεί να λάβει υπόψη του τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του ή να προτείνει ακόμα και την αλλαγή του. Στο πρόγραμμα ΔΑΠ φυσικά θα περιλαμβάνεται σύστημα αξιολόγησης.

Αυτή η κατάσταση, με το ισχύον σύστημα οργάνωσης και διοίκησης, αντιμετωπίζεται με εξαντλητικές επικοινωνιακές προσπάθειες των «φιλότιμων» λειτουργών του.

Τα δημογραφικά στοιχεία στην εκπαίδευση τονίζουν την μείωση του μαθητικού δυναμικού. Η βελτίωση της Ε.Ε., η προώθηση της εικόνας της με την προβολή των ωφελημάτων που αυτή πρεσβεύει, μπορεί να προσελκύσει μεγαλύτερο αριθμό μαθητών. Αυτό απαιτεί την επέκταση του δικτύου των σχολίων και ΣΕΚ, με την παράλληλη αναβάθμισή εγκαταστάσεων και εξοπλισμού. Δεν παρέχεται επαγγελματική εκπαίδευση, χωρίς σύγχρονες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Αν δεν υπάρχει η πολιτική πρόθεση (ανάληψη πολιτικού και οικονομικού κόστους για την αναδιοργάνωση) για επέκταση της ΕΕ, τότε θα πρέπει να συρρικνωθεί το δίκτυο των υποδομών και αναδομών και να επικαιροποιηθούν εγκαταστάσεις και εξοπλισμός.

Επίσης διαπιστώθηκε η αναγκαιότητα για βελτίωση των πηγών και των τεχνικών ανάλυσης με την χρήση πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης για την άντληση και επεξεργασία των στοιχείων. Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 2 στην ενότητα 3.1, η χρησιμοποίηση του μοντέλου *strategic intent* για την διαμόρφωση και

λειτουργία του στρατηγικού σχεδιασμού σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπως αυτό της επαγγελματικής εκπαίδευσης προτείνεται ως το καταλληλότερο. Για να λειτουργήσει αυτό το μοντέλο απαιτείται συνεχής συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών, δηλαδή Ο.Π.Σ..

Μέσω ενός ολοκληρωμένου, καλά σχεδιασμένου, πληροφοριακού συστήματος με τα αντίστοιχα λογισμικά, προωθείται μεταξύ των άλλων, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η οργάνωση συστήματος διαχείρισης της γνώσης, συνεπικουρούμενο από την διαδικασία της συντήρησης, αξιοποίησης και διάχυσης της δημιουργούμενης γνώσης, εκτός από την συλλογή και επεξεργασία στατιστικών και οικονομικών στοιχείων.

Διαπιστώνεται η αναγκαιότητα λήψης αποφάσεων για το ποιες δράσεις θα πρέπει να επιλεγούν ώστε να απαλειφθούν τα προβλήματα που εμποδίζουν την διαμόρφωση στρατηγικών προγραμμάτων. Η μέχρι τώρα ανάλυση οδηγεί στην διαπίστωση για ανάληψη δράσης που αφορά τους ανθρώπινους πόρους. Δηλαδή ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, βασισμένου στις ιδιαιτερότητες του κλάδου που θα καταρτίσει και θα ενδυναμώσει το υπάρχον προσωπικό ώστε να μπορεί να χρησιμοποιεί τα εργαλεία που του παρέχει το επιστημονικό μάνατζμεντ επ' ωφέλεια της παρεχόμενης δημόσιας επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Οι αναλύσεις και τα αποτελέσματα τους έδωσαν την αφορμή για προβληματισμό για προτάσεις μελέτης, επισημαίνοντας την αξία της παρακολούθησης της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης με συγκεκριμένα εργαλεία ανάλυσης.

Στις προτάσεις μελέτης θα μπορούσαν να περιληφθούν τα εξής:

- Μελέτη για την ανάπτυξη ΔΑΠ που να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες της δημόσιας

επαγγελματικής εκπαίδευσης με στόχο την ανάπτυξη και αναβάθμιση της.

- Ανάλυση των στρατηγικών ομάδων η οποία να δίνει στοιχεία για τις ομοιότητες και διαφορές που έχουν οι σχολικές μονάδες και περιοχές ευθύνης γραφείων, διευθύνσεων, περιφερειών εκπαίδευσης στα διαφορά επίπεδα εκπαίδευσης. Η δημόσια εκπαίδευση είναι μια λειτουργία που παρέχεται από μια αλυσίδα τύπων σχολείων. Τα κοινά χαρακτηριστικά μιας περιοχής θα μπορούσαν να συνδυαστούν με τις κοινές ανάγκες και να οδηγήσουν στις ίδιες πρακτικές αντιμετώπισης μέσω της λειτουργίας ενός δικτύου ή παράλληλη εκμετάλλευση μίας μελέτης επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας.
- Μελέτη των κοινωνικοοικονομικών δεδομένων της περιοχής διοικητικής ευθύνης του γραφείου ΕΕ Πειραιά για την ανάπτυξη προγράμματος Μάρκετινγκ.
- Εφαρμογή της συγκριτικής προτυποποίησης (Benchmarking). Αναζήτηση σχολικών μονάδων και περιοχών διοικητικής ευθύνης (και στο εξωτερικό) που έχουν καλλίτερες επιδόσεις για σύγκριση και αντιγραφή των καλών πρακτικών. Η συνεργατική παρακολούθηση ώστε να επιλεγούν εκείνα με τις καλύτερες επίδοσης στους δείκτες επίδοσης των μαθητών αλλά και στην οργανική τους λειτουργικότητα, για να προσδιοριστεί ο καλύτερος τρόπος με τον οποίο εκτελούνται οι βασικές (ή κάποιες από τις βασικές) λειτουργίες και να ακολουθήσει προσπάθεια αντιγραφής των καλών πρακτικών με την ανάλογη προσαρμογή στις δεδομένες ιδιαιτερότητες του Γραφείου Ε.Ε. Πειραιά.
- Τα στελέχη της εκπαίδευσης ισχυρίζονται πως η ανώτερη διοίκηση-περιφερειάρχες Υπουργείο- δεν

έχουν ολοκληρωμένη επίγνωση για την λειτουργία των διαφόρων οργανωτικών δομών. Σύμφωνα με τα αναφερόμενα στο 2.3 δεν μπορούν να συμβάλλουν στην εύστοχη διαμόρφωσή στρατηγικής. Μια έρευνα με στόχο να διαπιστώσει κατά πόσο ισχύει αυτός ο ισχυρισμός, θα διευκόλυνε τον κεντρικό σχεδιασμό για την διαμόρφωσή υλοποιήσιμων και αποτελεσματικών στρατηγικών προγραμμάτων. Πιθανά να οδηγούσε και στην επιλογή της εμπλοκής στον στρατηγικό σχεδιασμό των κατώτερων διοικητικών κλιμακίων, ακολουθώντας την πρακτική του bottom up σχεδιασμού.

- Η διαχρονική χρήση των εργαλείων της ανάλυσης των στρατηγικών ομάδων και της συγκριτικής προτοτυποποίησης, δίνουν σημαντικές πληροφορίες. Αυτές παρέχουν την δυνατότητα της ουσιαστικής παρακολούθησης, αξιολόγησης και αναπροσαρμογής των λειτουργικών προγραμμάτων για την ανάπτυξη της Ε.Ε. στον Πειραιά.

Συμπερασματικά, η ΕΕ στον Πειραιά δεν βρίσκεται στην καλύτερη στιγμή της. Με τα προβλήματα πόρων που έχει και τα δεδομένα των κοινωνικών στάσεων, η πορεία της είναι δύσκολη. Σημαντική βοήθεια προκύπτει από την ηγεσία του Γραφείου Ε.Ε. και τους εμπνευσμένους και δεσμευμένους εκπαιδευτικούς της κυρίως, και τους ελάχιστους διοικητικούς. Απαραίτητη κρίνεται η άμεση ενίσχυση του προσωπικού που λειτουργεί υπεύθυνα. Αυτή μπορεί να της δώσει ένα πρόγραμμα προσωπικής ανάπτυξης του προσωπικού για να αντιπαλευτεί η αρνητική πραγματικότητα της απουσίας γνώσεων και πρακτικών του επιστημονικού μάνατζμεντ και των πιέσεων που ασκούνται από τον συνδικαλισμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ

- Αργυριάδης, Δ. (2004). Δημόσια Διοίκηση Επιστήμη και Ιδεολογία. Ομιλία στο Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα
- Γεωργόπουλος Β. Ν. (2002), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα Εκδόσεις: Γ. Μπένου
- Γράβασης Δ., Παπαδάκης Ν., (2005) Εκπαίδευση και Εκπαιδευτική Πολιτική μεταξύ κράτους και αγοράς, Αθήνα Εκδόσεις: Σαββάλας
- ΙΤΕΠ (2004), Τουριστική Εκπαίδευση και Κατάρτιση- Εξελίξεις, Προβλήματα, Ανάγκες και Πολιτική, Αθανασίου Λ., Αθήνα
- Κάντας, Αρ. (1995), Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, 3^ο Μέρος, Διεργασίες ομάδας-Σύγκρουση- Ανάπτυξη και Αλλαγή- Κουλτούρα και επαγγελματικό άγχος, Αθήνα, Εκδόσεις :Ελληνικά Γράμματα
- ΚΕΕ(2004), Αποτύπωση του Εκπαιδευτικού Συστήματος σε επίπεδο Σχολικών Μονάδων
- ΚΕΕ(2005), Αποτύπωση του Εκπαιδευτικού Συστήματος σε επίπεδο Σχολικών Μονάδων
- ΚΕΕ(2006) Αποτύπωση του Εκπαιδευτικού Συστήματος σε επίπεδο Σχολικών Μονάδων
- ΚΕΕ(2007), Αποτύπωση του Εκπαιδευτικού Συστήματος σε επίπεδο Σχολικών Μονάδων
- Κωτσίκης Β.(1998), Εκπαιδευτικά Συστήματα, Αθήνα, Εκδόσεις: ΙΩΝ
- Μάλλιαρης Γ. Π. (2001), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Αθήνα Εκδόσεις :Αθ. Σταμούλης, (3η Έκδοση)

- Μπαλτάς Γ, (2008) Έρχονται σημαντικές αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά, Το Βήμα, 12 Οκτωβρίου
- Μπουζάκης, Σ. (2006). Εκπαιδευτικές Μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα. Αθήνα, Εκδόσεις: Gutenberg
- Παγκάκης, Γρ. (1993). Νεοελληνική Εκπαιδευτική Πολιτική. Τόμος Α, Αθήνα, Εκδόσεις: Σάκκουλα
- Παπαδάκης, Μ. Β. (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Αθήνα Εκδόσεις: Ε. Μένου, (4η Έκδοση)
- ΠΙ (2008), Έρευνα Αποφοίτων.
- ΠΙ (2008), Πολιτικές στην Εκπαίδευση.
- ΠΙ (2008), Η μαθητική διαρροή στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- ΠΙ(2006), Η μαθητική διαρροή στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση – Γυμνάσιο, Ενιαίο Λύκειο.
- Σαίτης, Χρ., (2008), Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο, Αθήνα Εκδόσεις :Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Τσίρος Χ., Παπαέτρου Σ. (2008), Επαγγελματική Εξουθένωση και Αυτοεκτίμηση των Εκπαιδευτικών σε Συνάρτηση με την Έννοια του «Αισθητηριακού Τύπου», Ερευνητική Μελέτη Περίπτωσης, Διεθνές συνέδριο του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Βόλος, 19 και 20 Ιουνίου 2008
- ΥΠΕΠΘ (2007), Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση και δια Βίου Κατάρτισή» Αναπτυξιακή Στρατηγική Περιόδου 2007-2013
- ΥΠΕΠΘ (2007), Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007-13, Ιανουάριος 2007
- ΥΠΕΣΔΑ (2007), Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, Διοικητική Μεταρρύθμιση

Χυτήρης, Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα
Εκδόσεις :Interbooks

ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΕΣ ΠΡΑΞΕΙΣ

Υ.Α. Δ4/159/08-03-93, ΦΕΚ 184 τ.Β΄/23-03-93, ίδρυση
γραφείου ΤΕΕ Πειραιά.

ΦΕΚ 146 Α/13-7-2006, ν.3475/2006 «Οργάνωση και
λειτουργία της δευτεροβάθμιας επαγγελματικής
εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».

ν. 3475/2006, αιτιολογική έκθεση

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

Bayraktaroglu Serkan & Rana Ozen Kutanis, (2003),
“Transforming hotels into learning organizations: a
new strategy for going global”, Tourism
Management.N. 24, pp. 149-154.

Bowman, Cliff & David, Asch (1987), Strategic
Management, MACMILLAN EDUCATION LTD.

David R. Fred, (1997), Strategic Management, Prentice
Hall International, (6th Edition).

Evans, Nigel, David, Campbell & George Stonehouse,
(2003), Strategic Management for Travel and Tourism,
Butterworth-Heinemann.

Fahy, John, (2002), “A resource-based analysis of
sustainable competitive advantage in a global
environment”, International Business Review, N. 11,
pp. 57-78.

Glueck F. William & Lawrence R. Jauch (1984), Business
Policy and Strategic Management: International
Student Edition, McGraw-Hill Book Company, (4th
Edition).

- Haner F. T.(1976), Business Policy, Planning and Strategy, Winthrop Publishers.
- Ernest-Jones Terry, (2005) “Business continuity strategy – the life line”, Network Security (August 2005), pp. 5-9.
- Heene Aime & Ron Sanchez(1997), Competence-based Strategic Management, John Wiley & Sons Ltd.
- Hill W. L. Charles & Gareth R. Jones(2001), Strategic Management: an integrated approach, Houghton Mifflin Company, (5th Edition).
- Wheelen, L. Thomas & J. David Hunger, (2004), Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, (9th Edition).
- Morgan, M. Robert & Shelby, Hunt, (1999), “Relationship-based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy”, Journal of Business Research, 46, pp. 281-290.
- Pitelis, N. Christos, (2004), “Edith Penrose and the resource-based view of (international) business strategy”, International Business Review, 13, pp. 526-530.
- OECD, (2003), PISA, Education Policy Analysis.
- OECD, (2007), PISA, Education Policy Analysis
- OECD, (2003), Programme for international student Assesment, Learning for Tomorrows world first results from PISA.
- OECD(2006) Education st a glance: OECD indicators 2006.
- Porter, E. Michael (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press.

- Rumelt, R., (1998) The Evaluation of Business Strategy, in Glueck, (ed) Business Policy and Strategic Management, New York, McGraw-Hill.
- Thompson, A. Arthur, Jr. & A. J. Strickland III, (2003), Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill/Irwin, (13th Edition).
- Wheelen, L. Thomas & J. David Hunger (2004), Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, (9th Edition).
- Wheelen, L. Thomas & J. David Hunger (2004), Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall (10th Edition).

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- Ανοικτή Επιστολή προς τον Υπουργό Παιδείας (2009), Διαθέσιμο στην: www.oltee.gr, ληφθέν 18-3.
- Δημογραφία της Ελλάδας, (2009), Διαθέσιμο στην: http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%AF%CE%B1_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1%CF%82, ληφθέν 3-3.
- Διεκδικήσεις της ΟΛΜΕ(2009), Διαθέσιμο στην: www.olme.gr, ληφθέν 18-3.
- Διοικητική Διαίρεση Νομαρχίας Πειραιά (2009), Διαθέσιμο στην: http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%AF%CF%81%CE%B5%CF%83%CE%B7_%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B1%CF%81%CF%87%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CE%A0%CE%B5%

CE%B9%CF%81%CE%B1%CE%B9%CE%AC, ληφθέν 3-3.

Εκτίμηση για τον πληθυσμό της Ελλάδος, (2009), Διαθέσιμο στην: [www. statistics.gr](http://www.statistics.gr), ληφθέν 3-3.

EURYDICE, (2005/06), Οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος στην Ελλάδα Διαθέσιμο στην: http://eacea.ec.europa.eu/ressources/eurydice/eurybase/pdf/section/EL_EL_C9_2_1.pdf, ληφθέν 20-6-2008

Επαγγελματικά Επίπεδα, (2008), Διαθέσιμο στην: [www. akostopoulos.gr/.../Word/10.%20Metavasi,%20enotites,%20selides,%20kefalides,%20yposelida,%20ektyposi.doc](http://www.akostopoulos.gr/.../Word/10.%20Metavasi,%20enotites,%20selides,%20kefalides,%20yposelida,%20ektyposi.doc), ληφθέν 18-6.

Έρευνα Εμπορικού Συλλόγου Πειραιά (2009), Διαθέσιμο στην: www.espireas.gr/site/node/282, ληφθέν 3-3.

Λήψη Μέτρων Νομαρχίας Πειραιά για την Ανάσχεση της Κρίσης της Οικονομίας του Πειραιά, (27.11.08 <http://www.piraeusnews.gr/content/view/1582/441/language,el/>), ληφθέν 16-1-2009.

Κολιόπουλος Κωνσταντίνος, Ανασκόπηση της Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, Διαθέσιμο στην: <http://sfr.ee.teiath.gr/TEI-Istoria/Kolliop00.htm>, ληφθέν 20-6-2008.

Λιάκος, Αντώνης, (2009) Η ανακαίνιση της Εθνικής Ταυτότητας, Διαθέσιμο στην: [www.tovima.gr/default, asp?pid=28&artid=1646578&ct=114](http://www.tovima.gr/default.asp?pid=28&artid=1646578&ct=114), ληφθέν 4-4.

Mobility of students in Europe – Tertiary education, (2009), Διαθέσιμο στην: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=0&language=en&rcode=tps00064>, ληφθέν 16-1.

Οργανόγραμμα και οργανωτική δομή γραφείου Ε.Ε. Πειραιά, (2009), Διαθέσιμο στην: <http://grteepeiraia.att.sch.gr/welcome.htm>.

Ψηφίστηκε το νομοσχέδιο για την πρόσβαση των αποφοίτων των ΕΠΑ.Λ στην ανώτατη εκπαίδευση, (2009), Διαθέσιμο στην: www.alfavita.gr, ληφθέν 14-1.

Σταμπολιάδης, Ηλίας, (2009), Η Παθολογία του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος, Διαθέσιμο στην: <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=256283&ct=6>, ληφθέν 21-2.

ΕΠΑΦΟΣ, Συστήματα Πληροφορικής-εταιρία, Διαθέσιμο στην: www.epafos.gr/start.asp, ληφθέν 16-1-2009.

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση, (2007), Διαθέσιμο στην: www.yperpth.gr, ληφθέν 20-6-2008.

Κρατικός Προϋπολογισμός 2009, Εισηγητική Έκθεση, Διαθέσιμο στην: www.mof-glκ.gr, ληφθέν 3-3.

Κρατικός προϋπολογισμός 2009, ενότητα 6.5 για τον προϋπολογισμό της παιδείας, Διαθέσιμο στην: www.mof-glκ.gr, ληφθέν 3-3.

Κρατικοί προϋπολογισμοί 2004 έως 2009, Διαθέσιμο στην: www.mof-glκ.gr, ληφθέν 3-3.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παρατίθενται τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των προϊσταμένων των Γραφείων Ε.Ε. για να γίνει κατανοητή η συμβολή αυτής της διοικητικής δομής στην λειτουργία της επαγγελματικής – τεχνικής εκπαίδευσης όπως είναι κωδικοποιημένα στο παρακάτω κείμενο:

Παράθεση από Φ.353.1./324/105657/Δ1/8.10.2002
ΥΠ.Ε.Π.Θ.ΦΕΚ 1340 τ.Β'16.10.2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ'

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ - ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ-ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

Άρθρο 24.

Καθήκοντα και Αρμοδιότητες των Προϊσταμένων των Γραφείων Εκπαίδευσης.

1. Οι Προϊστάμενοι των Γραφείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης υπάγονται στις οικείες Διευθύνσεις του Νομού ή Νομαρχιακού Διαμερίσματος και έχουν την ευθύνη διοίκησης, του συντονισμού και του ελέγχου της λειτουργίας των σχολικών μονάδων των περιοχών της ευθύνης τους.
2. Μετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης των Διευθυντών των σχολικών μονάδων, των εκπαιδευτικών και των διοικητικών υπαλλήλων που υπηρετούν στο γραφείο που προϊστανται.
3. Μετέχουν στα Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια, τις Νομαρχιακές Επιτροπές και την επιτροπή παρακολούθησης

και συντονισμού της διδακτέας ύλης και συγκροτούν όλες τις προβλεπόμενες επιτροπές εξετάσεων.

4. Παρέχουν οδηγίες στους Διευθυντές και εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων που ελέγχουν, επιλύουν διαφορές, αίρουν αμφισβητήσεις και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την προώθηση καινοτόμων δράσεων και νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση, σε συνεργασία με τους Διευθυντές Εκπαίδευσης και τους Σχολικούς Συμβούλους.

5. Ασκούν διοίκηση, εποπτεύουν, καθοδηγούν, συντονίζουν και ελέγχουν το έργο των Διευθυντών των σχολικών μονάδων του Γραφείου ευθύνης τους.

6. Είναι οι διοικητικοί και πειθαρχικοί προϊστάμενοι, των Διευθυντών των σχολικών μονάδων, των εκπαιδευτικών των σχολείων αρμοδιότητάς τους, καθώς και των διοικητικών υπαλλήλων που υπηρετούν στο Γραφείο τους.

7. Ενημερώνουν τους Διευθυντές των σχολικών μονάδων της αρμοδιότητάς τους για θέματα που σχετίζονται με τη διοίκηση, την οργάνωση του εκπαιδευτικού έργου και την αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων εκπαίδευσης.

8. Έχουν την ευθύνη εκτέλεσης των πειθαρχικών αποφάσεων των οικείων Υπηρεσιακών Συμβουλίων, εκτός της πειθαρχικής ποινής της οριστικής παύσης.

9. Εισηγούνται την ίδρυση, προαγωγή, συγχώνευση, μεταφορά, μετονομασία, κατάργηση, υποβιβασμό των σχολικών μονάδων, καθώς και την προσθήκη νέων Τομέων και Ειδικοτήτων στα Τ.Ε.Ε. της περιοχής ευθύνης τους.

10. Συσκέπτονται με τους Διευθυντές Εκπαίδευσης για θέματα διοίκησης, οργάνωσης και λειτουργίας των σχολικών μονάδων με σκοπό τη βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης και την αντιμετώπιση ενδεχόμενων προβλημάτων.

11. Εποπτεύουν τα προγράμματα που εφαρμόζονται στα σχολεία της αρμοδιότητάς τους σχετικά με την Ενισχυτική Διδασκαλία, την Πρόσθετη Διδακτική Στήριξη, την εκπαίδευση των παλιννοστούντων και αλλοδαπών μαθητών, καθώς και των λοιπών καινοτόμων δράσεων όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης.

12. Επισκέπτονται τις σχολικές μονάδες του χώρου ευθύνης τους, συζητούν τα διάφορα προβλήματα αρμοδιότητάς τους, παρέχουν τις απαραίτητες οδηγίες και διατυπώνουν υποδείξεις για επίλυσή τους.

13. Ενημερώνουν τους Διευθυντές των σχολικών μονάδων για θέματα που αφορούν την αποτελεσματική άσκηση των διοικητικών καθηκόντων, συγκαλούν συσκέψεις κατά περιοχή και οργανώνουν επιμορφωτικά σεμινάρια για θέματα αρμοδιότητάς τους, ιδιαίτερα όταν υπάρχουν καινοτομίες και νέα μέτρα στη διοίκηση.

14. Παρεμβαίνουν σε συνεργασία με τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο για τη διευθέτηση διαφορών ανάμεσα στους Διευθυντές και το διδακτικό προσωπικό στις σχολικές μονάδες της περιοχής ευθύνης τους, προκειμένου να επικρατεί ήρεμο παιδαγωγικό κλίμα στο σχολείο και να εξασφαλίζεται πνεύμα συνεργασίας.

15. Εξετάζουν τις καταγγελίες που γίνονται σε βάρος των Διευθυντών, και των εκπαιδευτικών, ελέγχουν την

αξιοπιστία τους και στις περιπτώσεις που κρίνουν ότι υφίσταται πρόβλημα, ασκούν τις πειθαρχικές τους αρμοδιότητες.

16. Φροντίζουν για τις υποδομές και για τα διδακτηριακά προβλήματα των σχολείων και εισηγούνται αρμοδίως την επισκευή των διδακτηρίων και τον εξοπλισμό τους με έπιπλα, σκεύη και εποπτικό υλικό, καθώς και τις αναγκαίες παρεμβάσεις στην αρχιτεκτονική των εσωτερικών και εξωτερικών χώρων των διδακτηρίων.

17. Ενημερώνουν το Διευθυντή Εκπαίδευσης για σοβαρά προβλήματα που διαταράσσουν τη λειτουργία των σχολικών μονάδων και εισηγούνται τα αναγκαία μέτρα για την αντιμετώπισή τους.

18. Συσκέπτονται με εκπροσώπους των Συλλόγων ή Ενώσεων των Εκπαιδευτικών, της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, των Συλλόγων ή Ενώσεων Γονέων για αντιμετώπιση προβλημάτων σχετικών με την ασφάλεια, την υγιεινή των μαθητών, τις υποδομές των σχολείων και άλλα συναφή θέματα.

19. Συντάσσουν ετήσια έκθεση στο τέλος κάθε διδακτικού έτους αναφορικά με τις δραστηριότητες που ανέπτυξε το Γραφείο τους, την κατάσταση των σχολείων της περιφέρειας ευθύνης τους, καθώς και τις ανάγκες των σχολικών μονάδων και προτείνουν μέτρα για την αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων. Την έκθεση αυτή υποβάλλουν σε δύο αντίγραφα στον οικείο Διευθυντή Εκπαίδευσης, από τα οποία το ένα παραμένει στο αρχείο της Διεύθυνσης και το άλλο υποβάλλεται στον οικείο Περιφερειακό Διευθυντή Εκπαίδευσης.

20. Μετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία.

21. Επιλαμβάνονται κάθε θέματος που αναφέρεται στην υπηρεσιακή κατάσταση του εκπαιδευτικού προσωπικού των σχολείων, καθώς και των διοικητικών υπαλλήλων της περιοχής ευθύνης τους και εκδίδουν τις απαραίτητες πράξεις ή εισηγούνται στα οικεία Υπηρεσιακά Συμβούλια, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

22. Τηρούν τους ατομικούς υπηρεσιακούς φακέλους του εκπαιδευτικού προσωπικού των σχολικών μονάδων της περιοχής ευθύνης τους.

23. Καθορίζουν την περιφέρεια εγγραφής των μαθητών στις σχολικές μονάδες (χωροταξική κατανομή), ύστερα από εισήγηση των αρμοδίων οργάνων.

24. Εισηγούνται στο Διευθυντή Εκπαίδευσης την ίδρυση και λειτουργία των Τάξεων Υποδοχής και Φροντιστηριακών Τμημάτων στα σχολεία του Γραφείου ευθύνης τους, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.

25. Εκδίδουν τις διαπιστωτικές πράξεις απόλυσης λόγω συμπλήρωσης 35/ετίας ή ορίου ηλικίας των εκπαιδευτικών δημοσίων, ιδιωτικών και ξένων σχολικών μονάδων αρμοδιότητας τους που είναι ισότιμες των δημοσίων.

26. Χορηγούν τα μισθολογικά κλιμάκια και τα επιδόματα χρόνου υπηρεσίας στους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων, καθώς και στους διοικητικούς υπαλλήλους αρμοδιότητάς τους.

27. Διαβιβάζουν τα απαιτούμενα δικαιολογητικά για τη

συνταξιοδότηση των εκπαιδευτικών και του διοικητικού προσωπικού της αρμοδιότητάς τους στην υπηρεσία συντάξεων του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους.

28. Χορηγούν άδειες κανονικές, αναρρωτικές, ειδικές, γονικές, μητρότητας, με αποδοχές και χωρίς αποδοχές και άδειες εξετάσεων στους εκπαιδευτικούς και διοικητικούς υπαλλήλους της περιοχής ευθύνης τους.

29. Μεριμνούν για θέματα σχολικής υγιεινής και σε συνεργασία με τους Διευθυντές Εκπαίδευσης, τους υπεύθυνους Αγωγής Υγείας, τους Συμβουλευτικούς Σταθμούς Νέων (Σ.Σ.Ν), το Διευθυντή του σχολείου, το Σύλλογο Διδασκόντων και τις αρμόδιες υγειονομικές υπηρεσίες, παίρνουν τα απαραίτητα μέτρα για την προστασία της υγείας των μαθητών.

30. Εποπτεύουν και ελέγχουν τη λειτουργία και το έργο των ιδιωτικών σχολείων, των φροντιστηρίων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και των Κέντρων Ξένων Γλωσσών και ασκούν τις αρμοδιότητες του άρθρου 20 της παρούσας για τα ιδιωτικά σχολεία της περιοχής τους.

31. Ειδικότερα οι προϊστάμενοι των Γραφείων Τεχνικής - Επαγγελματικής Εκπαίδευσης έχουν επιπλέον τις εξής αρμοδιότητες:

α) Συγκροτούν τη Νομαρχιακή Επιτροπή Ειδικών Εξετάσεων και τις Επιτροπές Εξεταστικών Κέντρων για την εισαγωγή αποφοίτων Β' κύκλου Τ.Ε.Ε. στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.

β) Συγκροτούν τις επιτροπές αναβαθμολόγησης για τα μαθήματα των Τ.Ε.Ε. που εξετάζονται σε επίπεδο σχολικής μονάδας.

γ) Σε συνεργασία με τους αντίστοιχους Σχολικούς Συμβούλους συγκροτούν την επιτροπή παρακολούθησης και

συντονισμού της διδακτέας ύλης για τα πανελλαδικώς εξεταζόμενα μαθήματα των μαθητών Β' κύκλου Τ.Ε.Ε..

Στον Π.1 παρουσιάζονται οι Σχολικές μονάδες της περιοχής του γραφείου Ε.Ε. Πειραιά, το μαθητικό δυναμικό, οι σχολικές αίθουσες και η κατάσταση των κτιρίων. Επίσης παρουσιάζονται τα εσπερινά σχολεία και τα συστεγαζόμενα.

Π.1.: ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ Ε.Ε. ΠΕΙΡΑΙΑ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΥ Ε.Ε. ΠΕΙΡΑΙΑ 2008-2009										
ΔΗΜΟΣ	ΣΧΟΛΕΙΟ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΕΙΔΗ ΚΟ Σ ΤΥΠ ΟΣ	ΜΑΘΗ ΤΕΣ	ΤΜΗ ΜΑΤΑ	ΑΙΘ ΟΥΣ ΕΣ ΔΗ ΜΟΣ ΙΕΣ	ΑΙΘ ΟΥΣ ΕΣ ΜΙΣ ΘΩ ΟΥΣ ΜΕ ΝΕΣ	ΕΙΔ ΗΚΕ Σ ΑΙΘ ΟΥΣ ΕΣ	ΚΑΤΑ ΣΤΑΣ Η ΚΤΙΡΙ ΟΥ	ΕΤΟΣ ΑΝΕΡ ΓΕΣΗΣ
Πειραιά	1ο ΕΠΑΛ	Πειραιώς 95		395	30	28		28	ΚΑ	1956
Πειραιά	2ο ΕΣΠ.ΕΠΑ Δ	Πειραιώς 95	ΕΣΠ	291	26					
Πειραιά	1η ΕΠΑΣ	Πειραιώς 95		188	18					
Πειραιά	2ο ΣΕΚ	Πειραιώς 95								
Πειραιά	3ο ΕΠΑΛ	Πειραιώς 95		105	11		13	12	ΠΚΚ	1974
Πειραιά	2η ΕΠΑΣ	Γορδίου 1		32	5					
Πειραιά	5ο ΣΕΚ	Γορδίου 1								
Πειραιά	6ο ΕΠΑΛ	Κολ/νη 6		156	16		24	12	Μ	1956
Πειραιά	1ο ΣΕΚ	Κολ/νη 6								
Πειραιά	7ο ΕΣΠ. ΕΠΑΛ	Σαλανίνος 4	ΕΣΠ	463	30		31	15	ΚΚ	1952
Πειραιά	1ο ΣΕΚ	Σαλανίνος 4								
Πειραιά	9ο ΕΠΑΛ	Δεληγιώργη 10		214	11		15	10	ΠΚΚ	1975
Νίκαιας	1ο ΕΠΑΛ	Κιλικίας 2		297	15	11		7	Μ	1970
Νίκαιας	4ο ΣΕΚ	Κιλικίας 2							Μ	1970
Αγ Ιωάννη Ρέντη	4ο ΣΕΚ	Σταυράκη 1						8	ΚΚ	1968

Αγ Ιωάννη Ρέντη	1η ΕΠΑΣ	Μανδηλαρά 14		15	2	10		4	ΚΛ	1980
Κορυδαλ- λού	1ο ΕΠΑΛ	Κ.Δημητρίου 68		538	27	31		21	ΠΚΛ	2006
Κορυδαλ- λού	ΕΠΑΣ	Κ.Δημητρίου 68		84	8					
Κορυδαλ- λού	6ο ΣΕΚ	Κ.Δημητρίου 68								
Δραπετσ- ώνας	1ο ΕΠΑΛ	Μ.Μπότσαρ η 124		490	32	25		21	ΚΛ	1989
Δραπετσ- ώνας	2ο ΕΠΑΛ	Μ.Μπότσαρ η 124	ΕΣΠ	121	9					
Δραπετσ- ώνας	3ο ΣΕΚ	Μ.Μπότσαρ η 124								
Περάματ- ος	1ο ΕΠΑΛ	Α.Δημοκρατί- ας		518	27	28		25	ΚΛ	1998
Περάματ- ος	ΕΠΑΣ	Α.Δημοκρατί- ας		120	11					
Περάματ- ος	7ο ΣΕΚ	Α.Δημοκρατί- ας								
Σαλαμίν- ας	1ο ΕΠΑΛ	Ζωοδ. Πηγής		380	27	22		19	Μ	1988
Σαλαμίν- ας	ΕΠΑΣ	Ζωοδ. Πηγής		120	9					
Σαλαμίν- ας	ΣΕΚ	Ζωοδ. Πηγής								
Αίγινας	ΕΠΑΛ			122	12	16		12	ΠΚΛ	2006
Αίγινας	ΣΕΚ									
Γαλατάς Τροιζηνί- ας	ΕΠΑΛ	Γαλατάς		66	13	17		13	ΚΚ	1985
Πειραιά	1ο ΣΕΚ	Πλαταιών 13						3	ΠΚΚ	1975
Πειραιά	1ο ΣΕΚ	Πειραιώς 8						18	ΠΚΚ	1965
Πειραιά	1ο ΣΕΚ	Ευαγγελιστρ- ίας 41						3	ΠΚΚ	1982

Πηγή: Γραφείο Ε.Ε. Πειραιά, ΠΚΛ: Πολύ Καλή, ΚΛ: Καλή, Μ: Μέτρια, ΚΚ: Κακή, ΠΚ: Πολύ Κακή

Οι προτιμήσεις του μαθητικού δυναμικού στις εξειδικεύσεις που παρέχονται από το ΕΠΑΛ παρουσιάζονται στον Π.2. για την σχολική χρονιά 2008-09.

Π.2.: ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΙΣ ΕΞΕΙΔΗΚΕΥΣΕΩΝ ΜΑΘΗΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ
Ε.Ε. ΠΕΙΡΑΙΑ

ΔΗΜΟΣΙΑ ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΕΠΑ.Λ. ΓΡΑΦΕΙΟΥ Ε.Ε. ΠΕΙΡΑΙΑ 2008-09			
ΤΑΞΗ Α			
ΚΥΚΛΟΙ ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ	ΜΑΘΗΤΕΣ ΣΥΝΟΛΙΚ Α	ΜΑΘΗΤΡΙΕΣ	ΤΜΗΜΑΤ Α
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ	643	51	33
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	465	331	23
ΝΑΥΤΙΚΟΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΣ	123	35	6
ΣΥΝΟΛΟ	1231	417	62
ΤΑΞΗ Β			
ΤΟΜΕΙΣ			
ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑΣ	182	5	11
ΟΧΗΜΑΤΩΝ	124	6	8
ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΑΣ	184	4	12
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ	100	7	7
ΔΟΜΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ	51	16	4
ΕΦΑΡΜ. ΤΕΧΝΩΝ	53	26	4
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	156	74	10
ΟΙΚ. & ΔΙΟΙΚ. ΥΠ.	125	76	7
ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	240	217	14
ΓΕΩΠ. ΤΡΟΦ. & ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	7	2	1
ΝΑΥΤΙΚΟΥ ΠΛΟΙΑΡΧΩΝ	49	29	3
ΝΑΥΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	19	3	1
ΣΥΝΟΛΟ	1290	467	82
ΤΑΞΗ Γ			
ΕΙΔΗΚΟΤΗΤΕΣ			
ΜΗΧ. ΕΓΚΑΤ. & ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ	59	0	7
ΨΥΚΤ.ΕΓΚΑΤ. & ΚΛΙΜΑΤΙΣΜΟΥ	72	1	7
ΜΗΧΑΝ.&ΗΛΕΚΤΡ. ΣΥΣΤ.ΑΥΤΟΚ.	88	4	7
ΗΛΕΚΤΡ. ΕΓΚΑΤ.	87	1	9
ΗΛΕΚΤΡ. ΥΠΟΛ.ΣΥΣΤ.&ΔΙΚΤΥΩΝ	51	1	5
ΗΛΕΚΤΡ. ΣΥΣΤ.	13	0	2

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ			
ΣΧΕΔ. ΔΟΜΙΚ. ΕΡΓΩΝ	36	15	4
ΓΡΑΦΙΚΩΝ ΤΕΧΝΩΝ	7	6	2
ΥΠΟΣΤ. ΣΥΣΤ. ΕΦΑΡΜ. & ΔΙΚΤ. Η/Υ	94	38	7
ΥΠΑΛ. ΔΙΟΙΚ. & ΟΙΚ. ΥΠΗΡ.	75	55	7
ΥΠΑΛΛ. ΤΟΥΡ. ΕΠΙΧ.	17	11	4
ΒΟΗΘ. ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΟΚΟΜΩΝ	61	60	4
ΒΟΗΘ. ΙΑΤΡ. & ΒΙΟΛ. ΕΡΓΑΣ ΤΗΡΙΩΝ	25	25	3
ΒΟΗΘ. ΝΟΣΗΛΕΥΤΩΝ	76	64	7
ΤΕΧΝ. & ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	3	2	1
ΠΛΟΙΑΡΧ. ΕΜΠ. ΝΑΥΤΙΚΟΥ	31	15	2
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΜΠ. ΝΑΥΤΙΚΟΥ	17	2	1
ΣΥΝΟΛΟ	812	300	79
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	3333	1184	223

Πηγή: Γραφείο Ε.Επειραιά

ΠΙΝΑΚΑΣ Π.3.: ΠΡΟΒΟΛΕΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ 2005-2050

Προβολές πληθυσμού για την Ελλάδα 2005-2050						
Ηλικίες /Ετος	2005	2010	2020	2030	2040	2050
Κάτω των 15 ετών	1.596.737	1.580.078	1.529.492	1.370.566	1.320.561	1.307.097
15 ως 64 ετών	7.482.321	7.581.210	7.505.246	7.253.058	6.674.492	6.080.902
65 και άνω ετών	2.001.654	2.082.830	2.626.278	3.082.763	3.082.763	3.390.998
ΣΥΝΟΛΟ ΠΛΥΘΗΣΜΟΥ	11.080.712	11.244.118	11.342.924	11.249.902	11.077.816	10.778.997
ΔΕΙΚΤΗΣ ΓΗΡΑΝΣΗΣ	125,36	131,82	150,91	191,62	233,44	259,43
ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ	48,09	48,32	51,13	55,11	65,97	77,26
ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΗΛΙΚΙΩΜΕΝΩΝ	26,75	27,47	30,75	36,21	46,19	55,76

Πηγή: ΕΣΥΕ από Έκθεση Στρατηγικής για τις Συντάξεις, 2005

ΠΙΝΑΚΑΣ Π.4.: ΣΧΟΛΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ 2007

ΣΧΟΛΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Ε.Ε. 2007		
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΚΛΑΔΟΣ	Σύνολο
ΑΤΤΙΚΗΣ	ΠΕ12 - Ηλεκτρολόγων	4
	ΠΕ12 - Μηχανολόγων	4
	ΠΕ12 - Πολιτικών Μηχ	2
	ΠΕ12 - Φυσικών Ραδιοηλεκτρολόγων	1
	ΠΕ13	1
	ΠΕ14 - Γεωπόνων	1

	ΠΕ14 - Οδοντιάτρων	1
	ΠΕ15	3
	ΠΕ16	2
	ΠΕ17 - Ηλεκτρολόγων	1
	ΠΕ17 - Ηλεκτρονικών	1
	ΠΕ17 - Μηχανολόγων	1
	ΠΕ17 - Πολιτικών	1
Σύνολο - ΑΤΤΙΚΗΣ		23
ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΠΕ16	1
Σύνολο - ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ		1
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΠΕ12 - Ηλεκτρολόγων	1
	ΠΕ12 - Μηχανολόγων	1
	ΠΕ13	1
	ΠΕ15	1
	ΠΕ16	1
Σύνολο - ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ		5
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΠΕ16	1
Σύνολο - ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ		1
ΗΠΕΙΡΟΥ	ΠΕ16	1
Σύνολο - ΗΠΕΙΡΟΥ		1
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΠΕ12 - Ηλεκτρολόγων	1
	ΠΕ12 - Μηχανολόγων	1
	ΠΕ16	1
Σύνολο - ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ		3
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΠΕ12 - Ηλεκτρολόγων	1
	ΠΕ12 - Μηχανολόγων	1
	ΠΕ12 - Πολιτικών Μηχ	1
	ΠΕ12 - Φυσικών Ραδιοηλεκτρολόγων	1

	ΠΕ13	1
	ΠΕ14 - Γεωπόνων	1
	ΠΕ14 - Ιατρών	1
	ΠΕ14 - Νοσηλευτών	1
	ΠΕ15	1
	ΠΕ16	1
	ΠΕ17 - Ηλεκτρολόγων	1
	ΠΕ17 - Μηχανολόγων	1
Σύνολο - ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ		12
ΚΡΗΤΗΣ	ΠΕ12 - Πολιτικών Μηχ	1
Σύνολο - ΚΡΗΤΗΣ		1
ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΠΕ16	1
Σύνολο - ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ		1
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΠΕ16	1
Σύνολο - ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ		1
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΠΕ13	1
	ΠΕ16	1
Σύνολο - ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ		2
Γενικό άθροισμα		51

Πηγή: ΥΠΕΠΘ, 2009

ΠΙΝΑΚΑΣ Π.5.: ΣΧΟΛΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΙΔΗΚΟΤΗΤΩΝ 2003

ΣΧΟΛΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΕ 2003			
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΚΛΑΔΟΣ	ΛΕΚΤΙΚΟ	Σύνολο
ΑΤΤΙΚΗΣ	ΠΕ 12	ΠΕ 12 ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ	4
		ΠΕ 12 ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΟΥ ή ΜΕΤΑΛΛΕΙΟΛΟΓΟΥ ή ΧΗΜΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ	3
		ΠΕ 12 ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ή ΑΓΡΟΝΟΜΟΥ-ΤΟΠΟΓΡΑΦΟΥ ή	2

		ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΟΣ	
		ΠΕ 12 ΦΥΣΙΚΟΥ ΡΑΔΙΟΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΟΥ	1
		ΠΕ 12 ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΟΥ ή ΜΕΤΑΛΛΕΙΟΛΟΓΟΥ ή ΧΗΜΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ	1
	ΠΕ 13	ΠΕ 13	1
	ΠΕ 14	ΠΕ 14 ΓΕΩΠΟΝΟΥ ή ΔΑΣΟΛΟΓΟΥ	1
		ΠΕ 14 ΙΑΤΡΟΥ	1
	ΠΕ 15	ΠΕ 15	3
	ΠΕ 16	ΠΕ 16	1
	ΠΕ 17	ΠΕ 17 ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΟΥ ΤΕΧΝΟΛΟΓΟΥ ή ΥΠΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ	1
		ΠΕ 17 ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΟΥ ΤΕΧΝΟΛΟΓΟΥ ή ΥΠΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ	1
		ΠΕ 17 ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΤΕΧΝΟΛΟΓΟΥ ή ΥΠΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ	1
		ΠΕ 17 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΤΕΧΝΟΛΟΓΟΥ ή ΥΠΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ με πτυχίο ανώτερης σχολής	1
Σύνολο - ΑΤΤΙΚΗΣ			22
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΠΕ15	ΠΕ15	1
Σύνολο - ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ			1
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΠΕ 12	ΠΕ 12 ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ	1
		ΠΕ 12 ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΟΥ ή ΜΕΤΑΛΛΕΙΟΛΟΓΟΥ ή ΧΗΜΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ	1
Σύνολο - ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ			2
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΠΕ 12	ΠΕ 12 ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ	1
		ΠΕ 12 ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΟΥ ή ΜΕΤΑΛΛΕΙΟΛΟΓΟΥ ή ΧΗΜΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ	1
		ΠΕ 12 ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ή ΑΓΡΟΝΟΜΟΥ-ΤΟΠΟΓΡΑΦΟΥ ή ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΟΣ	1
		ΠΕ 12 ΦΥΣΙΚΟΥ ΡΑΔΙΟΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΟΥ	1

ΠΕ 13	ΠΕ 13	1
ΠΕ 15	ΠΕ 15	1
ΠΕ 16	ΠΕ 16	1
ΠΕ 17	ΠΕ 17 ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΟΥ ΤΕΧΝΟΛΟΓΟΥ ή ΥΠΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ	1
	ΠΕ 17 ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΟΥ ΤΕΧΝΟΛΟΓΟΥ ή ΥΠΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ	1
Σύνολο - ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ		9
Γενικό άθροισμα		34

Πηγή: ΥΠΕΠΘ, 2009