



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΑΝΩΤΑΤΗ ΣΧΟΛΗ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.

ΕΔΡΑ: ΑΜΑΡΟΥΣΙΟ (ΣΤΑΘΜΟΣ «ΕΙΡΗΝΗ» ΗΣΑΠ)
ΤΑΧ.Δ/ΝΣΗ: ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΑΤΤΙΚΗΣ Τ.Κ. 141 21

**«ΔΟΜΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ & ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ
ΣΧΟΛΗΣ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
(Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.)»**

**ΔΡΑΣΗ 3: ΔΙΚΤΥΩΣΗ – ΣΥΖΕΥΞΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΖΗΤΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ ΜΕ
ΕΣΣΕΕΚΑ**

ΥΠΟΔΡΑΣΗ 3.1: ΜΕΛΕΤΗ ΔΡΑΣΕΩΝ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ ΔΑΣΤΑ

στο πλαίσιο του υποέργου

**«ΔΟΜΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ & ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.)»**

*που υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και
Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση
(Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από Εθνικούς Πόρους*

ΙΩΑΝΝΗΣ Ν. ΚΑΤΣΙΚΗΣ

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2013

Περιεχόμενα

«ΔΟΜΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ & ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.)»	1
ΔΡΑΣΗ 3: ΔΙΚΤΥΩΣΗ – ΣΥΖΕΥΞΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΖΗΤΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ ΜΕ ΕΣΣΕΕΚΑ	1
ΥΠΟΔΡΑΣΗ 3.1: ΜΕΛΕΤΗ ΔΡΑΣΕΩΝ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ ΔΑΣΤΑ.....	1
1 Εισαγωγή – Σκοπός του Έργου.....	4
2 Ανάλυση Κοινωνικών Εταίρων και Μοντέλα Δικτύωσης.....	6
2.1 Η σημασία της Ανάλυσης των Κοινωνικών Εταίρων	6
2.2 Ανάλυση Ενδιαφερομένων Μερών	7
3 Αποτύπωση Μοντέλων Δικτύωσης (Benchmarking)	8
3.1 Εισαγωγή – Σκοπός της Ενότητας	8
3.2 Μοντέλα Δικτύωσης Ενδιαφερόμενων Φορέων	9
3.2.1 Μοντέλο της Αγοράς (MarketModel).....	9
3.2.2 Μοντέλο της Συμμετοχικής Διακυβέρνησης (Participative Government Model).....	9
3.2.3 Μοντέλο της Ευέλικτης Διακυβέρνησης (Flexible Government Model)	10
3.2.4 Μοντέλο της Διοικητικής Απορρύθμισης (Deregulated Government)	10
4 Ανάπτυξη Μεθοδολογίας Δικτύωσης	11
4.1 Εισαγωγή – Σκοπός της Ενότητας	11
4.1.1 Γραφείο Διασύνδεσης ΑΣΠΑΙΤΕ.....	11
4.1.2 Γραφείο Πρακτικής Άσκησης ΑΣΠΑΙΤΕ.....	12
4.1.3 Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας ΑΣΠΑΙΤΕ	12
4.2 Μεθοδολογική Προσέγγιση.....	13
5 Αναλυτική Παρουσίαση του Προτεινόμενου Μοντέλου Δικτύωσης.....	15
5.1 Εισαγωγή – Σκοπός της Ενότητας	15
5.2 Προσδιορισμός των κριτηρίων επιλογής για τις ανάγκες της ΔΑΣΤΑ.....	15
5.3 Ανάλυση του συμπεριφορικού μοντέλου των εταίρων	16
5.4 Εντοπισμός αλληλεπιδράσεων των φορέων δικτύωσης και των γενικότερων κοινωνικών διεργασιών	18
5.5 Διατύπωση Επιμέρους Ερευνητικών Ερωτημάτων.....	20
5.5.1 Ταξινόμηση της Πληροφορίας	21
5.6 Προσδιορισμός των κριτηρίων επιλογής των φορέων δικτύωσης.....	23
5.7 Ανάλυση του συμπεριφορικού μοντέλου των φορέων δικτύωσης	23
6 Συμπεράσματα – Συζήτηση	24

6.1	Εισαγωγή – Σκοπός της Ενότητας	24
6.2	Εντοπισμός αλληλεπιδράσεων των εταίρων και των γενικότερων κοινωνικών διεργασιών.....	24
6.3	Γενικό Πλαίσιο Περιορισμών και Ευκαιριών	25
6.4	Περιορισμοί του Μοντέλου Δικτύωσης	26
7	Βιβλιογραφία	27

Πίνακες

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά συνεργατικής και συμμετοχικής διαχείρισης, Πηγή: Bentrup 2001, σελ.740	7
Πίνακας 2: Μοντέλα δικτύωσης ενδιαφερομένων μερών	9
Πίνακας 3: Μοντέλο “belief- desire- intensions” από τον Ligtenberg 2004	16
Πίνακας 4: Γενικό θεωρητικό μοντέλο οργάνωσης των δικτύων κοινωνικών εταίρων. (Πηγή: Χατζηαντωνίου, 2003, σελ.178).....	19
Πίνακας 5: Κώδικες για την ταξινόμηση της πληροφορίας.....	22



1 Εισαγωγή – Σκοπός του Έργου

Οι δράσεις δικτύωσης και διασύνδεσης της ΔΑΣΤΑ ΑΣΠΑΙΤΕ με άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα, φορείς και οργανισμούς που σχετίζονται με την απασχόληση, την αγορά εργασίας και την επιχειρηματικότητα, αποτελούν σημαντικό μέρος της δραστηριότητας τόσο της ΔΑΣΤΑ ΑΣΠΑΙΤΕ όσο και των υποστηριζόμενων από αυτή φορέων. Ειδικό ρόλο πρόκειται να διαδραματίσει η διασύνδεση με φορείς «κλειδιά» στην προώθηση των αποφοίτων στην αγορά εργασίας, όπως είναι τα Κέντρα Προώθησης της Απασχόλησης του ΟΑΕΔ και άλλοι πιστοποιημένοι φορείς προώθησης της απασχόλησης και σύζευξης της προσφοράς και ζήτησης της αγοράς εργασίας.

Αντίστοιχα με τα παραπάνω, φαίνεται να προσφέρει προστιθέμενη αξία η προοπτική δικτύωσης με συλλογικούς επαγγελματικούς και κλαδικούς φορείς που σχετίζονται με τα τμήματα της ΑΣΠΑΙΤΕ, το Παρατηρητήριο Νεανικής Επιχειρηματικότητας και τις Θυρίδες Νεανικής Επιχειρηματικότητας της Γενικής Γραμματείας Νέας Γενιάς. Στη βάση αυτή, η δικτύωση που αφορά τη ΔΑΣΤΑ ΑΣΠΑΙΤΕ πραγματοποιείται περισσότερο σε επιτελικό – συντονιστικό επίπεδο από ότι στις επιμέρους συνεργαζόμενες πράξεις. Η αξιοποίηση των υφιστάμενων δομών και δικτύων συνεργασίας των Ιδρυμάτων, η ενίσχυση, η διερεύνηση και η συστηματοποίησή τους αποτελεί τη βασική παράμετρο επιτυχούς υλοποίησης των δράσεων, ενώ η δημιουργία μητρώων και πρωτοκόλλων συνεργασίας θα μπορούσε να ενισχύσει τη δικτύωση αυτή, προσδίδοντας τη θεσμική της υπόσταση.

Σκοπός αυτού του παραδοτέου είναι η καταγραφή και κατηγοριοποίηση των φορέων δυνητικής δικτύωσης που σχετίζονται με την απασχόληση, την αγορά εργασίας και την επιχειρηματικότητα το οποίο υλοποιείται στα πλαίσια της Δράση 2: Αποτύπωση Μοντέλων Δικτύωσης και ανάπτυξη του προτεινόμενου μοντέλου δικτύωσης του πρώτου Πακέτου εργασίας. Πιο αναλυτικά, το κείμενο αυτό επιχειρεί τη καταγραφή όλων των πιθανών μοντέλων δικτύωσης στη βάση κριτηρίων που αφορούν:

- Τη φύση των φορέων,
- Το είδος της πληροφορίας που διακινείται,
- Προηγούμενες εμπειρίες και αντίστοιχες δράσεις,
- Κόστος και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης,
- Πολλαπλασιαστικά θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν μέσα από τη δικτύωση.



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Στα επόμενα κεφάλαια αναπτύσσεται η μεθοδολογία εντοπισμού των εμπλεκόμενων μερών ή αλλιώς των ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholders Analysis) με τα οποία η ΔΑΣΤΑ ΑΣΠΑΙΤΕ θα πρέπει να επιδιώξει δικτύωση και να αναπτύξει περαιτέρω συνεργασίες. Για τον σκοπό αυτό επιχειρήθηκε η ανάπτυξη ενός μοντέλου δικτύωσης στα πλαίσια της θεωρίας ανάλυσης και εντοπισμού των εμπλεκόμενων μερών. Πιο αναλυτικά, το κείμενο αυτό συγκροτείται από έξι διακριτά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται μια εισαγωγή στο υπό μελέτη θέμα με τόσο με την ανάλυση της σημασίας των κοινωνικών εταίρων και τη παρουσίαση των πιθανών μοντέλων δικτύωσης. Στο δεύτερο κεφάλαιο λαμβάνει χώρα μια αναλυτική διαδικασία αποτύπωσης της μεθόδου ανάλυσης των κοινωνικών εταίρων. Τα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας παρουσιάζονται στην υποδράση 3.2 αυτού του έργου. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα μοντέλα δικτύωσης ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η μεθοδολογία δικτύωσης. Το προτεινόμενο μοντέλο δικτύωσης οριοθετείται, επιλέγεται και περιγράφεται στα πλαίσια του πέμπτου κεφαλαίου ενώ το παρόν παραδοτέο κλείνει με συμπεράσματα και συζήτηση.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

2 Ανάλυση Κοινωνικών Εταιρών και Μοντέλα Δικτύωσης

2.1 Η σημασία της Ανάλυσης των Κοινωνικών Εταιρών

Η διαδικασία εντοπισμού και ανάλυσης των κοινωνικών εταιρών ή αλλιώς ανάλυση εμπλεκόμενων μερών (Stakeholders Analysis) ήταν πάντα μια σημαντική και απαραίτητη διαδικασία που πρέπει να προηγείται κάθε διαδικασίας δικτύωσης. Ο Paul Nutt, στο βιβλίο του «*Why Decisions Fail*» (2002), αναπτύσσει μια προσεκτική ανάλυση 400 στρατηγικών αποφάσεων προκειμένου να διαπιστώσει ότι οι μισές από αυτές τις αποφάσεις “απέτυχαν”, δηλαδή δεν υλοποιήθηκαν ως σχεδιάστηκαν, εφαρμόστηκαν μόνο μερικώς, ή έφεραν περιορισμένα μόνο αποτελέσματα - πράγμα που σε μεγάλο βαθμό οφείλεται στην απόφαση των ιθυνόντων να παραλείψουν να λάβουν υπόψη τους τα συμφέροντα ή τις πληροφορίες που είχαν στη διάθεση τους οι κύριοι κοινωνικοί εταίροι. Άλλες ποσοτικές μελέτες παρουσιάζουν σε γενικές γραμμές παρόμοια συμπεράσματα σε σχέση με την σημασία που έχει για την επιχείρηση η προσοχή στους ενδιαφερόμενους φορείς (Bryson et al., 1990, Bryson και Bromiley, 1993). Η παράλειψη των οργανισμών και των επιχειρήσεων να λάβουν σοβαρά υπόψη τους τον αυξανόμενο ρόλο που οι κοινωνικοί εταίροι διαδραματίζουν σήμερα με τις πληροφορίες και τις ανησυχίες που αυτοί φέρουν αποτελεί ένα σοβαρό και σαφές ολίσθημα στον τρόπο σκέψης ή δράσης των επιχειρήσεων που πολύ συχνά οδηγεί σε απόλυτα προβλέψιμες και άρα αναμενόμενες χαμηλές επιδόσεις της επιχείρησης, αποτυχία των πολιτικών της, ή ακόμη και την καταστροφή της.

Στις ημέρες μας η ανάπτυξη των πρακτικών εντοπισμού και ανάλυσης των ενδιαφερομένων μερών αποτελεί αναμφισβήτητα μια διαδικασία εξαιρετικά σημαντική, τόσο λόγω του ολοένα αυξανόμενου ρόλου τους όσο και εξαιτίας της παγκοσμιοποιημένης αγοράς. Οποιαδήποτε από τα δημόσια προβλήματα, όπως αυτό της οικονομικής ανάπτυξης, της τρέχουσας κρίσης, της χαμηλής ποιότητας του εκπαιδευτικού συστήματος, ή της απασχολησιμότητας των αποφοίτων, κτλ είναι σαφές ότι μπορεί να αφορά ή θίγει πολλά άτομα, ομάδες, και οργανισμούς. Συχνά, κανείς από αυτούς τους οργανισμούς δεν είναι πλήρως ή αποκλειστικά υπεύθυνος για αυτό. Κανένας οργανισμός δεν “περιέχει” το πρόβλημα. Αντίθετα, πολλά άτομα, ομάδες και οργανισμοί συμμετέχουν, ή επηρεάζονται, ή έχουν κάποια μερική ευθύνη στην ύπαρξή του. Ο εντοπισμός του πως ακριβώς δημιουργείται το πρόβλημα και ποιες λύσεις θα μπορούσαν να λειτουργήσουν στην πραγματικότητα είναι στην ουσία μέρος του προβλήματος (Bryson και Crosby, 1992, Bardach, 1998).

2.2 Ανάλυση Ενδιαφερομένων Μερών

Οι έννοιες της συνεργασίας και της συμμετοχής, που προβάλλονται από τα προαναφερθέντα υποδείγματα, δεν είναι ακριβώς ταυτόσημες στην πράξη ή τουλάχιστον διαφοροποιούνται ανάλογα με τη μέθοδο εφαρμογής τους και συνεπώς είναι σκόπιμο να αποσαφηνιστούν. Σύμφωνα με τη Σβορώνου (Καραβέλλας et al., 2003, σελ.121) υφίσταται ένα φάσμα εφαρμογής των συμμετοχικών διαδικασιών, που κλιμακώνονται από την απλή πληροφόρηση της τοπικής κοινωνίας για το περιεχόμενο των διαχειριστικών σχεδίων, στη διαβούλευση, στην εμπλοκή στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή και τέλος στη συνεργασία και την από κοινού λήψη απόφασης. Κριτήριο της διαβάθμισης είναι ο βαθμός παθητικότητας των εταίρων που εκπροσωπούν την τοπική κοινωνία.

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά συνεργατικής και συμμετοχικής διαχείρισης, Πηγή: Bentrup 2001, σελ.740

Συνεργατικές διαδικασίες διαχείρισης	Συμμετοχικές διαδικασίες διαχείρισης
Διεπιστημονική προσέγγιση	Πολύ-επιστημονική, κατατμημένη προσέγγιση
Άλληλοεκπαίδευση εμπλεκόμενων εταίρων	Εκπαίδευση μόνο για την τοπική κοινωνία
Άτυπος διάλογος μεταξύ των εμπλεκόμενων εταίρων	Ακροάσεις και άλλες τυπικές εισροές πληροφορίας προς την τοπική κοινωνία
Ενθάρρυνση συμμετοχής	Ενθάρρυνση υποστήριξης
Συνεχής συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας	Επιλεκτική συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας
Συναινετικές μέθοδοι λήψης απόφασης	Λήψη απόφασης με ψηφοφορία

Πέρα από την απλή ενημέρωση, όπου η επικοινωνία είναι μονόδρομη, στις λοιπές διαβαθμίσεις αναγνωρίζονται οι ρόλοι του συμβούλου, του συν-σχεδιαστή και του συν-διαχειριστή στην τοπική κοινωνία. Άλλοι ερευνητές (Gray, 1998, Moote et al., 1997) διαχωρίζουν πιο απόλυτα το συνεργατικό σχεδιασμό από το συμμετοχικό, αντιμετωπίζοντας τις συμμετοχικές διαδικασίες ως τις παραδοσιακές ακροάσεις και εκ τους εκ των υστέρων σχολιασμούς.

Η ενεργητική προσέγγιση, όπως είναι αναμενόμενο, προσελκύει περισσότερο την επιστημονική κοινότητα, ενώ η παθητική προτιμάται σε πολιτικό επίπεδο, όπου προτεραιότητα είναι τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. (Gregory 2005, et al, σελ. 2). Η επόμενη ενότητα είναι αφιερωμένη στην αποτύπωση των μοντέλων δικτύωσης (benchmarking).



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

3 Αποτύπωση Μοντέλων Δικτύωσης (Benchmarking)

3.1 Εισαγωγή – Σκοπός της Ενότητας

Σε αυτή την ενότητα αποτυπώνονται τα μοντέλα δικτύωσης (benchmarking) των Ενδιαφερόμενων Φορέων. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται αναλυτικά τα μοντέλα που καταλογραφούνται στον πίνακα 2 της παρακάτω ενότητας. Σε κάθε ένα από τα παρακάτω μοντέλα, η ανάγκη για τη διαχείριση των σχέσεων των οργανισμών με το ευρύτερο σύνολο των κοινωνικών εταίρων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης. Σε αυτό το πλαίσιο, είναι δύσκολο να φανταστεί κάποιος μια αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων χωρίς μια προσεκτική ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών.

Πέρα από αυτή την ανάγκη, μια καλή ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών φαίνεται να αποτελεί και μια «έξυπνη πρακτική», καθώς μπορεί να προσφέρει αυτό που ο Bardach (1998) ονομάζει «η μέθοδος αλληλεπίδρασης με μια κατάσταση που έχει σκοπό να παράγει αποτελέσματα ... [και] περιλαμβάνει και τη δυνατότητα για την εκμετάλλευση μιας λανθάνουσας ευκαιρίας για τη δημιουργία αξίας δωρεάν» (1998, σ. 36). Επιπλέον, η ανάλυση των κοινωνικών εταίρων είναι μια έξυπνη κίνηση για οργανισμούς όπως η ΑΣΠΑΙΤΕ, καθώς είναι ιδιαίτερα εύκολη να γίνει και δεν απαιτείται σημαντική κατανάλωση χρόνου ή πόρων, ιδιαίτερα δε όταν συγκριθεί με το κόστος μιας πιθανής αποτυχίας και πρόσθετα φαίνεται να συνδέεται θετικά με τη διαδικασία (Lynn, 1996, σελ. 89-108, Bardach, 1998, σελ. 19-51, 306-323) της δημιουργίας «κοινών αξιών» (Moore, 1995).

Τέλος, πρέπει να επισημάνουμε πως οι αναλύσεις των ενδιαφερόμενων εταίρων είναι ζωτικής σημασίας τόσο για την ιδέες που αξίζει να εντοπιστούν βάσει της διαλεκτικής που μπορεί να αναπτυχθεί και να βρουν εφαρμογή στην πράξη αλλά και για την αξιολόγηση και ενίσχυση της σκοπιμότητας των πρακτικών συνεργασίας (Van Horn et al., 2001), ιδιαίτερα όταν πρόκειται για την κατανομή και επίτευξη του κοινού καλού (Bryson et al., 2002).

3.2 Μοντέλα Δικτύωσης Ενδιαφερόμενων Φορέων

Τόσο η τρέχουσα κοινωνική και οικονομική κρίση, όσο και οι τρέχουσες διεθνείς πρακτικές αλλά και ο ρόλος των μη κερδοσκοπικών οργανισμών και της κοινωνίας των πολιτών σε όλο τον κόσμο έχουν προκαλέσει την ανάγκη για περισσότερη προσοχή στις διαδικασίες εντοπισμού των κοινωνικών εταίρων (Peters 1996, Osborne και Plastrik 1997 και 2000, Light 1997, Barzelay 2001, Kettl 2002). Ο Peters (1996), για παράδειγμα, προσδιορίζει τέσσερα μοντέλα διακυβέρνησης που προτείνουν διαφορετικούς λόγους για να αναπτύξουμε τη διαδικασία ανάλυσης των ενδιαφερόμενων Εταίρων. Τα τέσσερα αυτά μοντέλα δικτύωσης είναι τα παρακάτω, όπως εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 2)..

Πίνακας 2: Μοντέλα δικτύωσης ενδιαφερομένων μερών

Όρος στα ελληνικά	Όρος στα αγγλικά
Μοντέλο της Αγοράς	Market model
Μοντέλο της Συμμετοχικής Διακυβέρνησης	Participative government model
Μοντέλο της Ευέλικτης Διακυβέρνησης	Flexible government model
Μοντέλο της Διοικητικής Απορρύθμισης	Deregulated government

3.2.1 Μοντέλο της Αγοράς (Market Model)

Το Μοντέλο της Αγοράς (Market Model) βλέπει την ύπαρξη και λειτουργία μονοπωλίων ως το βασικό λόγο για τον οποίο οι οργανισμοί δεν αποδίδουν καλύτερα. Η μετάβαση στην ανοικτή αγορά δίνει έμφαση σε προσεγγίσεις πελατο-κεντρικές που αποτελούν μια σημαντική κατηγορία των ενδιαφερομένων μερών.

3.2.2 Μοντέλο της Συμμετοχικής Διακυβέρνησης (Participative Government Model)

Το Μοντέλο της Συμμετοχικής Διακυβέρνησης (Participative Government Model) βλέπει το μοντέλο ιεραρχίας ως το βασικό πρόβλημα. Στα πλαίσια αυτά προτείνει την ισοπέδωση της ιεραρχίας και μια ευρύτερη συμμετοχική διακυβέρνηση, διαβούλευση, διαπραγμάτευση, και γενικά μεγαλύτερη συμμετοχή τόσο των εργαζομένων όσο και των άλλων ενδιαφερομένων μερών ως τη λύση στο πρόβλημα αυτό.



3.2.3 Μοντέλο της Ευέλικτης Διακυβέρνησης (Flexible Government Model)

Το Ευέλικτο Μοντέλο Διακυβέρνησης (Flexible Government Model) θεωρεί την μονιμότητα των δημοσίων υπηρεσιών ως τη ρίζα των προβλημάτων του δημόσιου τομέα και θεωρεί πως ο τρόπος να παραμείνει μια κυβέρνηση την εξουσία είναι να ανταποκριθεί περισσότερο στα αιτήματα των ενδιαφερομένων μερών μέσα από την ανάπτυξη θεσμικών αλλαγών και τον πειραματισμό.

3.2.4 Μοντέλο της Διοικητικής Απορρύθμισης (Deregulated Government)

Το Μοντέλο της Διοικητικής Απορρύθμισης (Deregulated Government) περιλαμβάνει την αποδέσμευση από τους πάρα πολλούς κανονισμούς και την υπερβολική γραφειοκρατία. Η απορρυθμισμένη διοίκηση αναμένεται να ανταποκριθεί άμεσα θετικά στους βασικούς κοινωνικούς εταίρους, παρέχοντας τους την ελευθερία και την ενθάρρυνση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς που είναι αναγκαίες για αυτούς.

4 Ανάπτυξη Μεθοδολογίας Δικτύωσης

4.1 Εισαγωγή – Σκοπός της Ενότητας



Σε αυτή την ενότητα αναπτύσσουμε τη προτεινόμενη μεθοδολογία δικτύωσης η οποία θα συμβάλει στην εκτίμηση της δυνατότητας δικτύωσης των φορέων ενδιαφέροντος της ΔΑΣΤΑ ΑΣΠΑΙΤΕ μέσω της σύναψης συμφωνιών συνεργασιών. Μείζονος σημασίας για την ικανοποίηση του

στόχου αυτού του έργου κρίθηκε ο συνδυασμός μεθοδολογικών προσεγγίσεων, που σχετίζονται τόσο με την ανάλυση κοινωνικών διεργασιών και των προβολών τους στην ατζέντα των δράσεων της ΔΑΣΤΑ ΑΣΠΑΙΤΕ, όσο και με τη διερεύνηση των στρατηγικών της ΔΑΣΤΑ αναφορικά με το μέλλον.

Η ΔΑΣΤΑ ΑΣΠΑΙΤΕ απευθύνεται τόσο στους προπτυχιακούς, μεταπτυχιακούς φοιτητές και νέους αποφοίτους της Σχολής, όσο και στους εκπροσώπους της αγοράς εργασίας, σε πλήρη ενσωμάτωση με την υπόλοιπη λειτουργία του ιδρύματος. Το Γραφείο της ΔΑΣΤΑ βρίσκεται σε χώρο της βιβλιοθήκης της Σχολής. Κεντρικός στόχος της Δομής είναι η αποτελεσματικότερη σύνδεση της ΑΣΠΑΙΤΕ με την αγορά εργασίας. Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο-ΕΚΤ) και από εθνικούς πόρους. Υπό την επίβλεψη της ΔΑΣΤΑ βρίσκονται οι παρακάτω εξής Δομές:

- Γραφείο Διασύνδεσης (ΓΔ),
- Γραφείο Πρακτικής Άσκησης (ΓΠΑ),
- Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας (ΜΚΕ).

4.1.1 Γραφείο Διασύνδεσης ΑΣΠΑΙΤΕ

Πιο αναλυτικά, το Γραφείο Διασύνδεσης είναι ένας θεσμός που αποσκοπεί στη διαρκή επικοινωνία μεταξύ ΑΣΠΑΙΤΕ, Παραγωγής και Αγοράς Εργασίας με:

- Την ενημέρωση επιχειρήσεων και οργανισμών για τις ειδικότητες και τα γενικότερα προσόντα των αποφοίτων της ΑΣΠΑΙΤΕ,



- Την ενημέρωση των αποφοίτων για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας,
- Την ανάπτυξη μηχανισμών αμοιβαίας ενημέρωσης και καταγραφής των σημερινών αναγκών της αγοράς εργασίας,
- Την παροχή πληροφοριών για σεμινάρια επιμόρφωσης και κατάρτισης, υποτροφίες κ.λπ.

4.1.2 Γραφείο Πρακτικής Άσκησης ΑΣΠΑΙΤΕ

Αναφορικά με το Γραφείο Πρακτικής Άσκησης, η Πρακτική άσκηση των φοιτητών στα ΑΤΕΙ και την ΑΣΠΑΙΤΕ έχει θεσμοθετηθεί με το άρθρο 24 του Ν1404/1983, διαρκεί 6 μήνες, είναι υποχρεωτική για την απόκτηση του πτυχίου και πραγματοποιείται μετά το 8ο εξάμηνο σπουδών. Η ένταξη αυτή μέσα στις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών χαρακτηρίζει τη σημασία που έχει ο θεσμός αυτός για την Τεχνολογική Εκπαίδευση. Σκοπός της Πρακτικής άσκησης των φοιτητών είναι:

- Η εξάσκησή των φοιτητών στα πλαίσια του γνωστικού αντικείμενου του Τμήματος που παρακολουθούν,
- Η ενεργός συμμετοχή των ασκουμένων στις διαδικασίες και μεθόδους παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών,
- Η εξοικείωσή τους με το όποιο εργασιακό περιβάλλον (Μονάδες παραγωγής, Υπηρεσίες),
- Ο συσχετισμός των θεωρητικών και εργαστηριακών γνώσεων που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια των σπουδών τους και η ερμηνεία πράξεων στη διάρκεια της εργασίας.

4.1.3 Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας ΑΣΠΑΙΤΕ

Στόχος της ΜΚΕ της ΑΣΠΑΙΤΕ είναι η επέκταση, ενίσχυση και ποιοτική αναβάθμιση των παρεμβάσεων για την ανάπτυξη της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας των φοιτητών όλων των τμημάτων της ΑΣΠΑΙΤΕ. Η ΜΚΕ θα αποτελέσει τη μετεξέλιξη των προγραμμάτων επιχειρηματικότητας της ΑΣΠΑΙΤΕ με την εφαρμογή ολοκληρωμένων παρεμβάσεων για την ανάπτυξη της καινοτομίας και επιχειρηματικότητας καθώς και στην ανάπτυξη επιχειρηματικής κουλτούρας μεταξύ των μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας της ΑΣΠΑΙΤΕ ενώ αποτελεί ενεργό κρίκο της αλυσίδας της Δομής Απασχόλησης και Σταδιοδρομίας (ΔΑΣΤΑ) της ΑΣΠΑΙΤΕ. Στόχοι της ΜΚΕ είναι η:



- Παροχή γνώσεων και ανάπτυξη δεξιοτήτων σχετικά με την επιχειρηματικότητα στους φοιτητές των τμημάτων της ΑΣΠΑΙΤΕ,
- Δημιουργία ολοκληρωμένου εκπαιδευτικού προγράμματος το οποίο θα οδηγεί στην πιστοποίηση του γνωστικού αντικείμενου της διδακτικής της επιχειρηματικότητας,
- Υλοποίηση δράσεων για την ανάπτυξη θετικής στάσης και νοοτροπίας των φοιτητών απέναντι στην επιχειρηματικότητα και την ανάπτυξη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών,
- Ανάπτυξη συμβουλευτικής και τεχνικής υποστήριξης των αποφοίτων της ΑΣΠΑΙΤΕ για την υλοποίηση επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, είτε είχαν παρακολουθήσει είτε όχι τον κύκλο μαθημάτων επιχειρηματικότητας,
- Εκπαίδευση εκπαιδευτών στην διδασκαλία της επιχειρηματικότητας και ειδικού εκπαιδευτικού υλικού για το σκοπό αυτό,
- Συνεργασία με τη ΔΑΣΤΑ αλλά και τις υπόλοιπες μονάδες ώστε τα παραγόμενα επιχειρηματικά σχέδια να είναι βιώσιμα και να μπορούν να χρηματοδοτηθούν και να στηριχθούν από προγράμματα άλλων Υπουργείων (π.χ. Υπουργείο Ανάπτυξης), ώστε η εκπαίδευση να οδηγήσει σε άμεσα αποτελέσματα.

Ταυτόχρονα με τα παραπάνω, η ΜΚΕ προσφέρει ειδικές δράσεις για τους αποφοίτους της ΑΣΠΑΙΤΕ οι οποίοι έχουν συμμετάσχει στις δραστηριότητες της ΜΚΕ. Ποιο συγκεκριμένα, θα προσφέρονται οι εξής υπηρεσίες:

- Συμβουλευτική Υποστήριξη σε θέματα ανάπτυξης επιχειρηματικών πρωτοβουλιών και στην κατάρτιση επιχειρηματικών σχεδίων,
- Ελεύθερη συμμετοχή τους στα ανοιχτά σεμινάρια που αφορούν την ανάπτυξη επιχειρηματικότητας και τη βελτίωση των ατομικών τους δεξιοτήτων,
- Ανάδειξη των αποφοίτων οι οποίοι ανέπτυξαν επιχειρηματική πρωτοβουλία αξιοποιώντας τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες της ΜΚΕ στις οποίες και συμμετείχαν,
- Ενημέρωση για δράσεις και εξελίξεις σε θέματα επιχειρηματικότητας.

4.2 Μεθοδολογική Προσέγγιση

Λαμβανομένων υπόψη των ιδιοτεροτήτων των υπηρεσιών που προσφέρει η ΔΑΣΤΑ ΑΣΠΑΙΤΕ και της πιθανής συνάφεια τους με τους υπό μελέτη κοινωνικών εταίρων, που είναι δύσκολο να προσδιοριστούν στο σύνολο τους εκ των προτέρων και να ενταχθούν στο μεθοδολογικό πλαίσιο, οι συγκεκριμένες λειτούργησαν μόνο ως άξονες της έρευνας και της μετέπειτα ανάλυσης των δεδομένων, ενώ οι αποκλίσεις από αυτές θεωρήθηκαν αναμενόμενες. Με βάση ανάλογες προσεγγίσεις στη σχετική βιβλιογραφία (Purhomo et al.,



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

2003, σελ.476, Andries 2002, σελ. 18, Abeletal 2002, σελ. 286) ακολουθήθηκαν τα παρακάτω στάδια ανάλυσης:

- Καθορισμός των κριτηρίων επιλογής των εμπλεκόμενων κοινωνικών εταίρων,
- Εκτίμηση των αξιών, αντιλήψεων, πεποιθήσεων, συμφερόντων και στόχων των εταίρων, όσον αναφορά στην συμπληρωματικότητα των ρόλων,
- Εντοπισμός των αλληλεπιδράσεων και των κοινωνικών διεργασιών μεταξύ των εμπλεκόμενων εταίρων, με έμφαση στον εντοπισμό άτυπων ή τυπικών δικτύων συνεργασίας.

Τα παραπάνω στάδια θεωρήθηκαν ως βασικοί κόμβοι πληροφορίας για την εν λόγω ανάλυση και η προσέγγιση τους ως μεθοδολογικό μοντέλο της εργασίας περιγράφεται παρακάτω στην επόμενη ενότητα.

5 Αναλυτική Παρουσίαση του Προτεινόμενου Μοντέλου Δικτύωσης

5.1 Εισαγωγή – Σκοπός της Ενότητας

Σκοπός αυτής της ενότητας είναι να παρουσιάσει τη διαδικασία καθορισμού των κριτηρίων επιλογής των εμπλεκόμενων φορέων με τους οποίους θα επιχειρηθεί η δικτύωση της ΔΑΣΤΑ. Προς μια πιο ολιστική αντιμετώπιση της διαδικασίας και ορίζοντας τους εταίρους με την ευρύτερη έννοια του όρου ως ομάδες κοινών ενδιαφερόντων και συμφερόντων, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι οι κοινωνικοί εταίροι καθορίζουν τα κρίσιμα θέματα συνεργασίας με τη ΔΑΣΤΑ, ενώ ταυτόχρονα τα θέματα που απασχολούν τη ΔΑΣΤΑ ορίζουν τη σχέση της με τους κοινωνικούς εταίρους. Αυτή η αμοιβαία ορισμένη σχέση αποτελεί κεντρικό άξονα για τη διάκριση των εμπλεκόμενων σε αυτούς που συνεισφέρουν στην κατανόηση των κρίσιμων θεμάτων και αυτών που αντιδρούν με τα θέματα (Lemon and Stubbs, 2001, σελ.323).

5.2 Προσδιορισμός των κριτηρίων επιλογής για τις ανάγκες της ΔΑΣΤΑ

Θέτοντας έναν ορισμό πιο συναφή με τη διαχείριση της δικτύωσης μπορούμε να ορίσουμε τους φορείς δικτύωσης ως, «τους οργανισμούς ή τις ομάδες οργανισμών που μπορούν να επηρεάσουν ή να επηρεαστούν περισσότερο από το διαχειριστικό σχέδιο μιας περιοχής, διότι οι ζωές τους επηρεάζονται άμεσα από ότι συμβαίνει στη συγκεκριμένη περιοχή» (Steinetal 1999, σελ.402). Με βάση αυτόν τον ορισμό, συναντώνται στη βιβλιογραφία μια πλειάδα κριτηρίων για την επιλογή κοινωνικών φορέων. Κριτήρια όπως αυτά που περιγράφονται στη παρακάτω λίστα υιοθετήθηκαν για την αξιολόγηση της πιθανότητας συνεργασίας και δικτύωσης μεταξύ των φορέων. Τα κριτήρια αυτά είναι τα παρακάτω και παρουσιάζονται αναλυτικότερα στην ενότητα 5.5 αυτού του παραδοτέου:

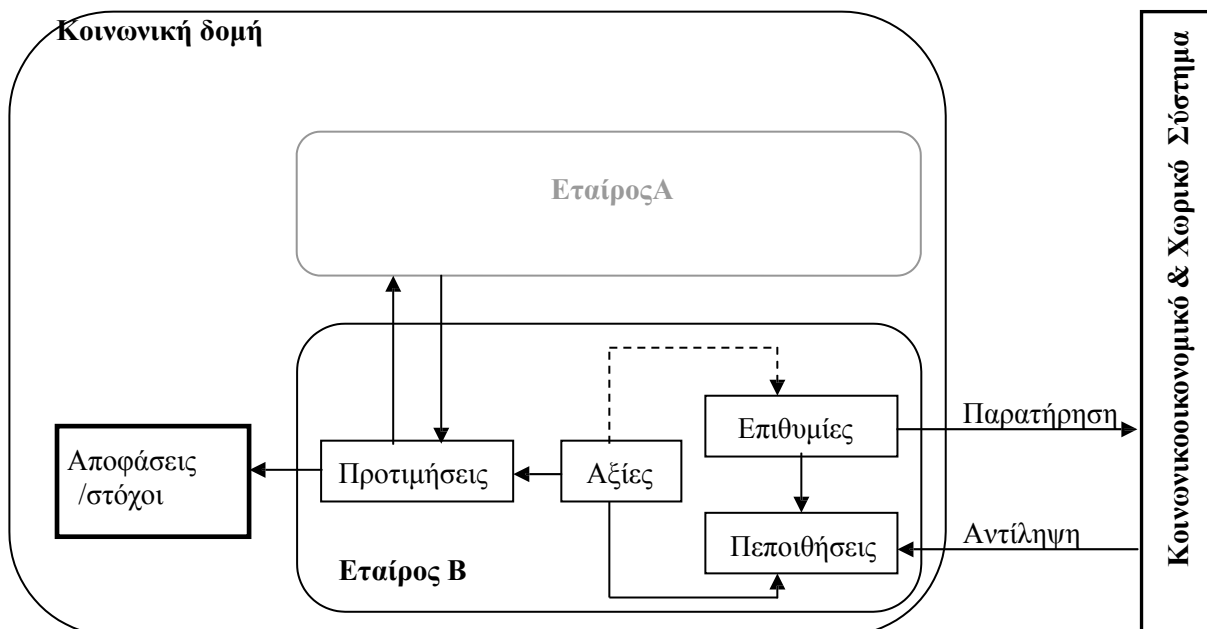
- Τη φύση των φορέων,
- Το είδος της πληροφορίας που διακινείται,
- Προηγούμενες εμπειρίες και αντίστοιχες δράσεις,
- Κόστος και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης,
- Πολλαπλασιαστικά θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν μέσα από τη δικτύωση.

5.3 Ανάλυση του συμπεριφορικού μοντέλου των εταιρών

Από τους παραδοσιακούς σκοπούς της διαχείρισης φυσικών πόρων (προστασία βιοποικιλότητας, αποκατάσταση υγροτόπων, μείωση εκπομπών, επίτευξη βιώσιμης διαχείρισης) απουσιάζουν επιθυμητά χαρακτηριστικά, που προβάλλονται από τα σύγχρονα μοντέλα διαχείρισης. Θεμελιώδεις αξίες, τόσο κοινωνικές, όσο και ατομικές, διατομεακές γνώσεις, επιμέρους αντιλήψεις και πεποιθήσεις των εμπλεκόμενων εταιρών, χρειάζεται να αποτελούν βάση διαπραγματεύσεων και να αντανακλώνται στους στόχους και στα κριτήρια διαχείρισης (Slocombe 1998, σελ.483).

Προκειμένου να αποκαλυφθούν τα προαναφερθέντα στοιχεία σε επίπεδο εταιρού και να επιτευχθεί ο συγκερασμός τους, επιλέχθηκε το μοντέλο “belief- desire- intension architectures”. Το συγκεκριμένο μοντέλο παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα, σε απλοποιημένη μορφή, έτσι όπως τροποποιήθηκε από τον Kleefman (1984) και εμπλουτίστηκε με βάση τη θεωρία της απόφασης (decision theory) του Simon (1960) (αναφορά στο Ligtenberg 2004), καθώς και με προσαρμογές στο υπό μελέτη υπόδειγμα.

Πίνακας 3: Μοντέλο “belief- desire- intensions” από τον Ligtenberg 2004





Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Σύμφωνα με το μοντέλο, όπως γίνεται αντιληπτό και από το διάγραμμα, κάθε εταίρος διεξάγει μια διαδικασία παρατήρησης, αντίληψης, διαμόρφωσης προτιμήσεων, προκειμένου να κατασταλάξει σε μια απόφαση-στόχο. Αρχικά θεωρείται ότι κάθε εταίρος έχει επιθυμίες, οι οποίες αναφέρονται στο τι επιθυμεί να αλλάξει στο χωρικό και κοινωνιοοικονομικό σύστημα αναφοράς ή στη διαχειριστική πολιτική, λαμβάνοντας υπόψη τους γενικότερους στόχους του και το ρόλο του στο κοινωνικό σύστημα.

Με βάση τις επιθυμίες αυτές, ο κάθε εταίρος παρατηρεί και αντιλαμβάνεται τη «συνεργασία» του, το σύστημα και διαπλάθει τις πεποιθήσεις του. Οι πεποιθήσεις σχετίζονται με τον τρόπο αντίληψης της υφιστάμενης κατάστασης στο χώρο, δηλαδή π.χ. ποιες πιστεύει ότι είναι οι καλύτερες δράσεις, ποιες πιστεύει ότι θα είναι οι επιπτώσεις της συνεργασίας και της δικτύωσης, καθώς και ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης ενός προβλήματος. Η ανάλυση των διαφορών μεταξύ των πεποιθήσεων και των επιθυμιών διαμορφώνει τις προτιμήσεις του κάθε εταίρου. Κρίσιμοι παράγοντες παρέμβασης, προτού ληφθεί μια απόφαση-στόχος είναι η επικοινωνία με άλλους εταίρους και οι προσωπικές αξίες, οι οποίες όμως διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο σε όλα τα στάδια της διαδικασίας. Αναφορικά με την επικοινωνία και τις επιρροές από τρίτους, ως κομμάτι των αλληλεπιδράσεων γίνεται λόγος στην αντίστοιχη παράγραφο.

Οι αξίες θέτουν τα κριτήρια της σχετικότητας, της σημαντικότητας της αποδοχής και της αξιολόγησης των προσωπικών επιθυμιών και των πεποιθήσεων και αποτελούν προϊόν κοινωνικών, πολιτισμικών, οικονομικών και πολιτικών διεργασιών. Όπως κάθε μοντέλο, έτσι και το προαναφερθέν μοντέλο δεν ανταποκρίνεται πλήρως στην πραγματικότητα. Υποθέτει ότι οι εταίροι έχουν ξεκάθαρες και διακριτές επιθυμίες και αξίες, παραβλέπει ότι κάθε εταίρος έχει στη διάθεση του διαφορετική ποσότητα και ποιότητα χωρικής και κοινωνικής πληροφορίας και αγνοεί ότι η προαναφερθείσα διαδικασία δεν είναι απαραίτητα ο κανόνας διαμόρφωσης απόφασης-στόχου, για όλους τους εταίρους. Παρόλο που οι παραπάνω αδυναμίες, συνεπάγονται αντίστοιχο αριθμό παραδοχών που μειώνουν την ισχύ του μοντέλου, θεωρήθηκε ότι εξυπηρετούνται οι σκοποί της εργασίας.

Στοχεύοντας στην κατανόηση των προτιμήσεων και του τρόπου αντίληψης των φορέων δικτύωσης, κρίθηκε απαραίτητο να υπάρχει ένα πρότυπο, που να περιγράφει βήμα προς βήμα μια διαδικασία διαμόρφωσης απόφασης, το οποίο θα αποτελέσει οδηγό τόσο των ανοιχτών συνεντεύξεων, όσο και των αναλύσεων τους, ενώ οι αποκλίσεις από αυτό κρίθηκαν αναπόφευκτες. Επιπλέον θεωρήθηκε απαραίτητο εργαλείο για την κάλυψη της απαιτούμενης πληροφορίας και την ταξινόμηση της με τρόπο, που θα αποκαλυφθούν οι ασυμβατότητες μεταξύ αξιών, προτιμήσεων και τελικών αποφάσεων των εταίρων, καθώς και οι αποκλίσεις στις αντιλήψεις και αποφάσεις τους, όπως και οι ταυτίσεις, οι οποίες θα αποτελέσουν βάση διαβούλευσης και δικτύωσης.



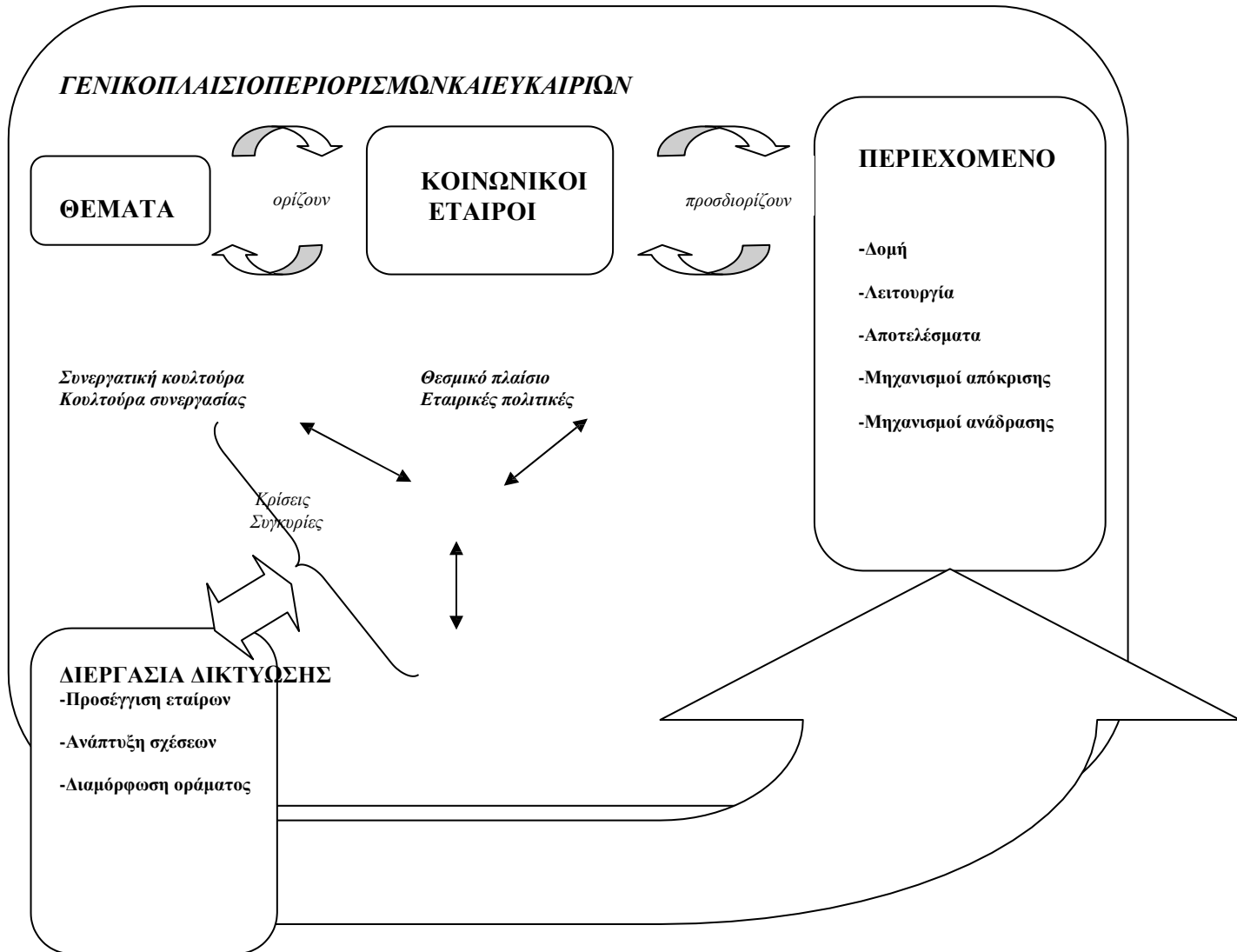
5.4 Εντοπισμός αλληλεπιδράσεων των φορέων δικτύωσης και των γενικότερων κοινωνικών διεργασιών

Η ενότητα αυτή εστιάζει στη σύνθεση ενός πλαισίου για τη διερεύνηση των ανθρώπινων σχέσεων και αλληλεπιδράσεων και των κοινωνικών διεργασιών που καταγράφονται στην περιοχή μελέτης. Για την ανάλυση των συγκεκριμένων κοινωνικών φαινομένων χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από τη θεωρία των δικτύων κοινωνικών εταίρων, η οποία περικλείει τις δυναμικές διαδικασίες εμπλοκής και συνεργασίας διαφορετικών εταίρων, που μοιράζονται κοινό προβληματισμό. Το συγκεκριμένο πλαίσιο εξυπηρετεί, πέρα από τους επιμέρους στόχους της έρευνας, το βασικό προβληματισμό για την αναγνώριση άτυπων δικτύων ή προϋποθέσεων δικτύωσης των κοινωνικών εταίρων.

Σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο οργάνωσης δικτύων κοινωνικών εταίρων (Πίνακας 3), το γενικό πλαίσιο περιορισμών και ευκαιριών, μέσω των θεσμών, της ευρύτερης πολιτικής, των πολιτισμικών παραγόντων και των γενικότερων θετικών και αρνητικών συγκυριών, αποτελεί το έναυσμα ανάπτυξης και λειτουργίας των δικτύων. Η κουλτούρα, οι σχετικές γνώσεις, το πνεύμα συνεργασίας, που περιρρέουν το κοινωνικό σύνολο, αλλά και οι προτεραιότητες των επιμέρους εταίρων σε συνδυασμό με τη διαθεσιμότητα πόρων (ανθρώπινων και οικονομικών) πυροδοτούν διεργασίες δικτύωσης (Χατζηαντωνίου, 2003, σελ.178).

Ειδικότερα θα δοθεί έμφαση σε ορισμένα στοιχεία, που θεωρούνται βασικά σημεία τυποποίησης των δικτύων συνεργασίας (Χατζηαντωνίου, 2003). Εστίαση θα γίνει στις άτυπες ή τυπικές ιεραρχίες, που παρατηρούνται εντός των ομάδων- φορέων, αλλά και μεταξύ τους, ώστε να εντοπισθούν εταίροι ή ομάδες εταίρων, που ασκούν μεγαλύτερη επιρροή και είναι δέκτες εμπιστοσύνης και που θα μπορούσαν να αποτελέσουν τον μετέπειτα πυρήνα του δικτύου. Σημαντικό είναι να προσδιοριστεί η ενδεχόμενη συμμετοχή και ο πιθανός ρόλος (κεντρικός ή υποστηρικτικός) που θα διαδραματίσουν εταίροι του δημόσιου τομέα.

Επιπλέον στις υφιστάμενες ομάδες εταίρων είναι κρίσιμο να προσδιοριστεί η τυπικότητα των δομών τους (τυπική, άτυπη, ουδέτερη) και το είδος των σχέσεων των εταίρων εντός των ομάδων (διοικητική, οικονομική, εθελοντική, υποχρεωτική συνεργασία, συνεργασία σε επίπεδο πολιτικής), ώστε να ανιχνευθεί η κουλτούρα συνεργασίας και συμμετοχής των εταίρων. Η ροή πληροφορίας και η διασφάλιση της διαρκούς ενημέρωσης των εταίρων έχει αναδειχθεί ένας από τους κρίσιμότερους παράγοντες αποτελεσματικής συνεργατικής δράσης και δικτύωσης. Χρειάζεται να διερευνηθεί ο βαθμός ενημέρωσης αλλά και ο τρόπος απόκτησης και μετάδοσης των πληροφοριών (από δημόσιους φορείς, σεμινάρια, επαφή με ειδικούς, μίμηση, εμπειρικές, παραδοσιακές γνώσεις).



Πίνακας 4: Γενικό θεωρητικό μοντέλο οργάνωσης των δικτύων κοινωνικών εταίρων. (Πηγή: Χατζηαντωνίου, 2003, σελ.178)



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Πρωταρχικής σημασίας είναι επίσης η διερεύνηση του τρόπου αντίληψης του περιβάλλοντος, της ευαισθησίας και γενικότερα των προβληματισμών, παράγοντες που πιθανό να αποκαλύψουν η ιεράρχηση των στόχων μέσα στο γενικότερο πλαίσιο στοχοθεσίας, η αναφορά προβλημάτων ανάμεσα στα βασικά και η δραστηριοποίηση απέναντι στους εταίρους.

Σημαντική είναι η ενδεχόμενη σύγκλιση προς ένα κοινό όραμα, το οποίο φυσικά δεν αποκλείει την ύπαρξη επιμέρους στόχων (μεγάλο μέρος των συγκεκριμένων δεδομένων θα προκύψει και από το προηγούμενο στάδιο της έρευνας). Ουσιαστικό ακόμη στοιχείο προς τη θεμελίωση κοινών στοχεύσεων είναι ο ορισμός των προβλημάτων των εταίρων και ο βαθμός συνειδητοποίησης τους.

Επιπλέον κοινωνικές αξίες είναι κρίσιμο να ανιχνευθούν, όπως η διάθεση συνεργασίας, η πίστη στην αποτελεσματικότητα των συλλογικών δράσεων, η αμοιβαιότητα και η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων. Τέτοιου είδους κοινωνικές διεργασίες θα γίνουν αντιληπτές από σχόλια σχετικά με προηγούμενες συλλογικές δράσεις, από την ύπαρξη ιστορικών συγκρούσεων και από τον τρόπο που αντιλαμβάνεται κάθε κοινωνική ομάδα εταίρων την άλλη.

Παραπάνω παρατέθηκαν παράμετροι, από το σύνολο των στοιχείων που ορίζουν τα αρχέτυπα δίκτυα συνεργασίας (Χατζηαντωνίου 2003, σελ. 90), οι οποίες εκτιμήθηκε ότι θα μπορούσαν να αποτελέσουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την αναγνώριση ενός δικτύου.

5.5 Διατύπωση Επιμέρους Ερευνητικών Ερωτημάτων

Η ικανοποίηση του σκοπού της δικτύωσης στα πλαίσια του παρόντος έργου, προσεγγίζεται μέσα από επιμέρους ερωτήματα, τα οποία αποτελούν το σκελετό αυτού του έργου. Έτσι η έρευνα εστίασε σε πέντε επίπεδα:

- την εκτίμηση της κουλτούρας συνεργασίας και συμμετοχής των κοινωνικών εταίρων,
- τον προσδιορισμό των κυρίαρχων απόψεων και αντιλήψεων,
- την αναγνώριση ενδεχόμενων τυπικών ή άτυπων υφιστάμενων συνεργατικών δικτύων με συναφή κατεύθυνση,
- και τη διερεύνηση της δυναμικής των τυπικών ή άτυπων συνεργατικών δικτύων (αν εντοπιστούν), ώστε να διαπιστωθεί η δυνατότητα ενίσχυσης τους.



5.5.1 Ταξινόμηση της Πληροφορίας

Το πρώτο στάδιο ανάλυσης της πληροφορίας αφορά στη διαδικασία της κωδικοποίησης. Η κωδικοποίηση των ποιοτικών δεδομένων είναι η διαδικασία τμηματοποίησης και ομαδοποίησης του ποιοτικού υλικού σε κωδικούς, συνδετικούς κρίκους. Τα κοινά τμήματα του υλικού αντιστοιχούν σε κωδικούς, εννοιολογικά προσδιορισμένους και συνδεδεμένους σε ένα ερμηνευτικό σχήμα.

Η ολοκλήρωση του συγκεκριμένου σταδίου σηματοδοτεί την έναρξη της αναλυτικής διαδικασίας (Ιωσιφίδης 2003, σελ 75). Οι κωδικοί που προέκυψαν τόσο από το μεθοδολογικό πλαίσιο όσο και από τα δεδομένα των ημι-δομημένων συνεντεύξεων παραθέτονται ακολούθως στον πίνακα της επόμενης σελίδας.

Πίνακας 5: Κώδικες για την ταξινόμηση της πληροφορίας

Οργανωτικά και Λειτουργικά Χαρακτηριστικά Εταίρων	
Λειτουργικά στοιχεία εταίρου	Πληροφορίες σχετικά με το είδος του εταίρου, τα μέλη που αριθμεί, τη συχνότητα και το χώρο συναντήσεων/ συνελεύσεων, την τυπικότητα της δομής του.
Στάδιο ενεργοποίησης εταίρου	Πληροφορίες που σχετίζονται με το τρέχον στάδιο ανάπτυξης του εταίρου αλλά και το ιστορικό του, το έτος ίδρυσης, τις συγκυρίες ίδρυσης,
Στόχος και πολιτική εταίρου	Προτεραιότητες και στοχεύσεις, μέθοδοι και στρατηγικές, κατεύθυνση.
Διαδικασίες συναπόφασης	Ο βαθμός τήρησης των ιεραρχικών δομών, το είδος των σχέσεων και οι διαδικασίες παράθεσης θεματολογίας και λήψης απόφασης.
Ανάληψη δράσεων	Παρελθούσες, τρέχουσες και προγραμματισμένες δράσεις του εταίρου.
Συμμετοχή μελών	Πληροφορίες για την προσέλευση των μελών στις συναντήσεις και τη συμμετοχή τους στις συλλογικές διαδικασίες και δράσεις
Σύνδεση μελών	Πληροφορία για τις σχέσεις των μελών, την ανταλλαγή απόψεων, ιδεών και γνώσεων, αλληλοϋποστήριξη των μελών και οι μεταξύ τους συνεργασίες
Κοινός προβληματισμός μελών	Ο βαθμός που τα μέλη διακατέχονται από κοινό προβληματισμό και έχουν κοινές επιδιώξεις
Εξωτερικές συνδέσεις εταίρου	(α) Συνεργασίες του εταίρου, ο τρόπος συνεργασίας, η συχνότητα των επαφών, η αποτελεσματικότητα της συνεργασίας και αναφορές σε παρελθούσες συνεργασίες, και (β) συγκρούσεις με άλλους εταίρους.
Ροή πληροφορίας από εξωτερικούς εταίρους	Μηχανισμοί μάθησης, επιμόρφωσης και ενημέρωσης.
Ενδογενή και εξωγενή εμπόδια	Εσωτερικά και εξωτερικά εμπόδια που προκαλούν δυσλειτουργία.
Κυρίαρχη προσωπικότητα	Αναγνώριση μελών δραστήριων, με πρωτοποριακές ιδέες και έντονη διάθεση δραστηριοποίησης.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

5.6 Προσδιορισμός των κριτηρίων επιλογής των φορέων δικτύωσης

Προς μια πιο ολιστική αντιμετώπιση της διαδικασίας και ορίζοντας τους εταίρους με την ευρύτερη έννοια του όρου ως ομάδες κοινών ενδιαφερόντων και συμφερόντων, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι οι κοινωνικοί εταίροι καθορίζουν τα κρίσιμα θέματα, αλλά και τα θέματα ορίζουν τους κοινωνικούς εταίρους. Αυτή η αμοιβαία ορισμένη σχέση αποτελεί κεντρικό άξονα για τη διάκριση των εμπλεκόμενων σε αυτούς που συνεισφέρουν στην κατανόηση των κρίσιμων θεμάτων και αυτών που αντιδρούν με τα θέματα (Lemon, Stubbs 2001, σελ.323).

5.7 Ανάλυση του συμπεριφορικού μοντέλου των φορέων δικτύωσης

Οι θεμελιώδεις αξίες, τόσο κοινωνικές, όσο και ατομικές, διατομεακές γνώσεις, επιμέρους αντιλήψεις και πεποιθήσεις των εμπλεκόμενων εταίρων, χρειάζεται να αποτελούν βάση διαπραγματεύσεων και να αντανακλώνται στους στόχους και στα κριτήρια διαχείρισης (Slocombe 1998, σελ.483). Προκειμένου να αποκαλυφθούν τα προαναφερθέντα στοιχεία σε επίπεδο εταίρου και να επιτευχθεί ο συγκερασμός τους, επιλέχτηκε το μοντέλο “belief- desire-intension architectures”. Το συγκεκριμένο μοντέλο τροποποιήθηκε από τον Kleefman (1984) και εμπλουτίστηκε με βάση τη θεωρία της απόφασης (decision theory) του Simon (1960) (αναφορά στο Ligtenberg 2004), καθώς και με προσαρμογές στο υπό μελέτη υπόδειγμα.

Σύμφωνα με το μοντέλο, κάθε εταίρος διεξάγει μια διαδικασία παρατήρησης, αντίληψης, διαμόρφωσης προτιμήσεων, προκειμένου να κατασταλάξει σε μια απόφαση-στόχο. Αρχικά θεωρείται ότι κάθε εταίρος έχει επιθυμίες, οι οποίες αναφέρονται στο τι επιθυμεί να αλλάξει στο χωρικό και κοινωνιοοικονομικό σύστημα αναφοράς ή στη διαχειριστική πολιτική, λαμβάνοντας υπόψη τους γενικότερους στόχους του και το ρόλο του στο κοινωνικό σύστημα.

Κρίσιμοι παράγοντες παρέμβασης, προτού ληφθεί μια απόφαση-στόχος είναι η επικοινωνία με άλλους εταίρους και οι προσωπικές αξίες, οι οποίες όμως διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο σε όλα τα στάδια της διαδικασίας. Αναφορικά με την επικοινωνία και τις επιρροές από τρίτους, ως κομμάτι των αλληλεπιδράσεων γίνεται λόγος στην αντίστοιχη παράγραφο. Οι αξίες θέτουν τα κριτήρια της σχετικότητας, της σημαντικότητας της αποδοχής και της αξιολόγησης των προσωπικών επιθυμιών και των πεποιθήσεων και αποτελούν προϊόν κοινωνικών, πολιτισμικών, οικονομικών και πολιτικών διεργασιών.



6 Συμπεράσματα – Συζήτηση

6.1 Εισαγωγή – Σκοπός της Ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να συνοψίσει τα ευρύτατα των προηγούμενων κεφαλαίων του παρόντος τεύχους και να συστηματοποιήσει τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτό. Οι δράσεις δικτύωσης και διασύνδεσης της ΔΑΣΤΑ ΑΣΠΑΙΤΕ με άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα, φορείς και οργανισμούς που σχετίζονται με την απασχόληση, την αγορά εργασίας και την επιχειρηματικότητα, αποτελούν σημαντικό μέρος της δραστηριότητας τόσο της ΔΑΣΤΑ ΑΣΠΑΙΤΕ όσο και των υποστηριζόμενων από αυτή φορέων.

Στη βάση αυτή, η δικτύωση που αφορά τη ΔΑΣΤΑ ΑΣΠΑΙΤΕ πραγματοποιείται περισσότερο σε επιτελικό – συντονιστικό επίπεδο από ότι στις επιμέρους συνεργαζόμενες πράξεις. Η αξιοποίηση των υφιστάμενων δομών και δικτύων συνεργασίας των Ιδρυμάτων, η ενίσχυση, η διερεύνηση και η συστηματοποίησή τους αποτελεί τη βασική παράμετρο επιτυχούς υλοποίησης των δράσεων, ενώ η δημιουργία μητρώων και πρωτοκόλλων συνεργασίας θα μπορούσε να ενισχύσει τη δικτύωση αυτή, προσδίδοντας τη θεσμική της υπόσταση.

6.2 Εντοπισμός αλληλεπιδράσεων των εταίρων και των γενικότερων κοινωνικών διεργασιών

Η ενότητα αυτή εστιάζει στη σύνθεση ενός πλαισίου για τη διερεύνηση των ανθρώπινων σχέσεων και αλληλεπιδράσεων και των κοινωνικών διεργασιών που καταγράφονται στην περιοχή μελέτης. Για την ανάλυση των συγκεκριμένων κοινωνικών φαινομένων χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από τη θεωρία των δικτύων κοινωνικών εταίρων, η οποία περιλαμβάνει τις δυναμικές διαδικασίες εμπλοκής και συνεργασίας διαφορετικών εταίρων, που μοιράζονται κοινό προβληματισμό. Το συγκεκριμένο πλαίσιο εξυπηρετεί, πέρα από τους επιμέρους στόχους της έρευνας, το βασικό προβληματισμό για την αναγνώριση άτυπων δικτύων ή προϋποθέσεων δικτύωσης των κοινωνικών εταίρων.

Σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο οργάνωσης δικτύων κοινωνικών εταίρων (Πίνακας 3), το γενικό πλαίσιο περιορισμών και ευκαιριών, μέσω των θεσμών, της ευρύτερης πολιτικής, των πολιτισμικών παραγόντων και των γενικότερων θετικών και αρνητικών συγκυριών, αποτελεί το έναυσμα ανάπτυξης και λειτουργίας των δικτύων. Η συνεργατική κουλτούρα, οι σχετικές γνώσεις, το πνεύμα συνεργασίας, που περιρρέουν το κοινωνικό σύνολο, αλλά και οι προτεραιότητες των επιμέρους εταίρων σε συνδυασμό με τη διαθεσιμότητα πόρων



(ανθρώπινων, οικονομικών) πυροδοτούν διεργασίες δικτύωσης (Χατζηαντωνίου, 2003, σελ.178).

Ειδικότερα θα δοθεί έμφαση σε ορισμένα στοιχεία, που θεωρούνται βασικά σημεία τυποποίησης των δικτύων συνεργατικού προσανατολισμού (Χατζηαντωνίου, 2003). Εστίαση θα γίνει στις άτυπες ή τυπικές ιεραρχίες, που παρατηρούνται εντός των ομάδων- φορέων, αλλά και μεταξύ τους, ώστε να εντοπισθούν εταίροι ή ομάδες εταίρων, που ασκούν μεγαλύτερη επιρροή και είναι δέκτες εμπιστοσύνης και που θα μπορούσαν να αποτελέσουν τον μετέπειτα πυρήνα του δικτύου. Σημαντικό είναι να προσδιοριστεί η ενδεχόμενη συμμετοχή και ο πιθανός ρόλος (κεντρικός ή υποστηρικτικός) που θα διαδραματίσουν εταίροι του δημόσιου τομέα. Επιπλέον στις υφιστάμενες ομάδες εταίρων είναι κρίσιμο να προσδιοριστεί η τυπικότητα των δομών τους (τυπική, άτυπη, ουδέτερη) και το είδος των σχέσεων των εταίρων.

6.3 Γενικό Πλαίσιο Περιορισμών και Ευκαιριών

Η ροή πληροφορίας και η διασφάλιση της διαρκούς ενημέρωσης των εταίρων έχει αναδειχθεί ένας από τους κρίσιμότερους παράγοντες αποτελεσματικής περιβαλλοντικής δράσης και δικτύωσης. Χρειάζεται να διερευνηθεί ο βαθμός ενημέρωσης αλλά και ο τρόπος απόκτησης και μετάδοσης των πληροφοριών (από δημόσιους φορείς, σεμινάρια, επαφή με ειδικούς, μίμηση, εμπειρικές, παραδοσιακές γνώσεις).

Πρωταρχικής σημασίας είναι επίσης η διερεύνηση του τρόπου αντίληψης της ευαισθησίας και γενικότερα των προβληματισμών σχετικά με τη δικτύωση, παράγοντες που πιθανό να αποκαλύψουν η ιεράρχηση των στόχων της συνεργασίας μέσα στο γενικότερο πλαίσιο στοχοθεσίας, η αναφορά προβλημάτων συνεργασίας ανάμεσα στα βασικά και η δραστηριοποίηση απέναντι στους εταίρους. Σημαντική είναι η ενδεχόμενη σύγκλιση προς ένα κοινό όραμα, το οποίο φυσικά δεν αποκλείει την ύπαρξη επιμέρους στόχων (μεγάλο μέρος των συγκεκριμένων δεδομένων θα προκύψει και από το προηγούμενο στάδιο της έρευνας). Ουσιαστικό ακόμη στοιχείο προς τη θεμελίωση κοινών στοχεύσεων είναι ο ορισμός των προβλημάτων των εταίρων και ο βαθμός συνειδητοποίησής τους.

Επιπλέον, κοινωνικές αξίες είναι κρίσιμο να ανιχνευθούν, όπως η διάθεση συνεργασίας, η πίστη στην αποτελεσματικότητα των συλλογικών δράσεων, η αμοιβαιότητα και η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων. Τέτοιου είδους κοινωνικές διεργασίες θα γίνουν αντιληπτές από σχόλια σχετικά με προηγούμενες συλλογικές δράσεις, από την ύπαρξη ιστορικών συγκρούσεων και από τον τρόπο που αντιλαμβάνεται κάθε κοινωνική ομάδα εταίρων την άλλη.



6.4 Περιορισμοί του Μοντέλου Δικτύωσης

Το προαναφερθέν μοντέλο δεν ανταποκρίνεται πλήρως στην πραγματικότητα. Υποθέτει ότι οι εταίροι έχουν ξεκάθαρες και διακριτές επιθυμίες και αξίες, παραβλέπει ότι κάθε εταίρος έχει στη διάθεση του διαφορετική ποσότητα και ποιότητα χωρικής και κοινωνικής πληροφορίας και αγνοεί ότι η προαναφερθείσα διαδικασία δεν είναι απαραίτητα ο κανόνας διαμόρφωσης απόφασης-στόχου, για όλους τους εταίρους. Παρόλο που οι παραπάνω αδυναμίες, συνεπάγονται αντίστοιχο αριθμό παραδοχών που μειώνουν την ισχύ του μοντέλου, θεωρήθηκε ότι εξυπηρετούνται οι σκοποί της εργασίας.

Στοχεύοντας στην κατανόηση των προτιμήσεων και του τρόπου αντίληψης των εμπλεκομένων εταίρων, κρίθηκε απαραίτητο να υπάρχει ένα πρότυπο, που να περιγράφει βήμα προς βήμα μια διαδικασία διαμόρφωσης απόφασης, το οποίο θα αποτελέσει οδηγό τόσο των ανοιχτών συνεντεύξεων, όσο και των αναλύσεων τους, ενώ οι αποκλίσεις από αυτό κρίθηκαν αναπόφευκτες. Επιπλέον θεωρήθηκε απαραίτητο εργαλείο για την κάλυψη της απαιτούμενης πληροφορίας και την ταξινόμηση της με τρόπο, που θα αποκαλυφθούν οι ασυμβατότητες μεταξύ αξιών, προτιμήσεων και τελικών αποφάσεων των εταίρων, καθώς και οι αποκλίσεις στις αντιλήψεις και αποφάσεις τους, όπως και οι ταυτίσεις, οι οποίες θα αποτελέσουν βάση διαβούλευσης και δικτύωσης.

7 Βιβλιογραφία

- Barreteau O., Bousquet F., (2000), "SHADOC: a multi-agent model to tackle viability of irrigated systems" *Annals of Operations Research* 94 (2000) 139 - 162
- Bentrup G., (2001), "Evaluation of a Collaborative Model: A Case Study Analysis of Watershed Planning in the Intermountain West" *Environmental Management* Vol. 27, No. 5, pp. 739 -748
- Burgess J., Clark J., Harrison C., (2000), "The values of wetlands: landscape and institutional perspectives. Knowledge in action: an actor network analysis of a wetland agri-environment scheme". *Ecological Economics* 35 pp.119 - 132
- Calder F., (2002), *The potential for using the multi stakeholder network model to develop and deliver partnerships for implementation (Type Two Outcomes.)* for the World Summit on Sustainable Development" Discussion paper. Royal Institute of International Affairs.
- Hanna S., (1998), "Co-management in small-scale fisheries: creating effective links among stakeholders". International CBNRM Workshop.
- Hartman C.L, Hofman P.S., Stafford E.R., (1999), "Partnerships: a path to sustainability". *Business Strategy and the Environment* 8, 255 - 266
- Jamal Tazim B., Getz D., (1995), "Collaboration theory and community tourism planning". *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, No. 1, pp. 186-204, 1995
- Knote D., Kuklinski J., (1982). "Networks analysis: basic concepts". *Markets, Hierarchies and Networks*, 1998, Sage publications.
- Moote M., Micclaran M.P., Chickering D.K., (1997), "Research Theory in Practice: Applying Participatory Democracy Theory to Public Land Planning" *Environmental Management* Vol. 21, No. 6, pp. 877-889
- Ostro E., (2000), "Collective action and the evolution of social norms". *Journal of Economic Perspectives*, Vol 14, 3, pp 137-158.
- Punch F.K., (1998) "Introduction to Social Research Quantitative and Qualitative Approaches". Sage publications.



- Purnomo H., Mendoza G.A., Prabhu R., Yasmi Y., (2003), "Developing multi-stakeholder forest management scenarios: a multi-agent system simulation approach applied in Indonesia". *Forest Policy and Economics* 7 (2005) 475– 491
- Gunjan S., (2005), "Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park". *Tourism Management* 26 (2005).
- Seidman S., (1983), "Networks structure and minimum degree". *Social Networks* 5, pp. 269-287
- Singleton A., Royce Straits B., Straits Miller M., (1993). "Approaches to social research" Oxford university press.
- Slocombe D.S., (1998), "Lessons from experience with ecosystem-based management". *Landscape and Urban Planning* 40, 31–39.
- Snow C.P., (1993), «Οι δυο κουλτούρες». μετάφραση Τζιαντζή Μ., Cambridge University Press, ελληνική έκδοση από τα Ελληνικά Γράμματα
- Stein V. Taylor, Anderson H. Dorothy, Kelly Tim, (1999), "Using stakeholders' Values to apply ecosystem management in an upper Midwest landscape". *Environmental Management* Vol.24, No 3, pp. 399 - 413.
- Αντύπα Α.Γ., (2006), *Εκτίμηση της Δυνατότητας Δικτύωσης Κοινωνικών Εταίρων Στη Διαχείριση Προστατευτέας Περιοχής: Η Περίπτωση της Χορταρολίμνης - Λίμνης Αλυκής στη Λήμνο*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Περιβαλλοντική Πολιτική και Διαχείριση του Τμήματος Περιβάλλοντος, Πανεπιστήμιο Αιγαίο, Μυτιλήνη.
- Ιωσιφίδης Θ., (2003), «Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες». Εκδόσεις Κριτική.
- Καραβέλλας Δ., Κατσαδωράκης Γ., Μαραγκού Π., Ναντσου Θ., Σβορώνου Ε., (2003), «Διαχείριση προστατευόμενων περιοχών: οδηγός ορθής πρακτικής». Υπουργείο περιβάλλοντος, χωροταξίας και δημοσίων έργων και WWF.
- Χατζηαντωνίου Μ., (2003), «Δικτύωση εταίρων στη περιβαλλοντική διαχείριση: η περίπτωση του τουρισμού». Διδακτορική διατριβή Τμήμα Περιβάλλοντος, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.