



Θέματα Εφαρμοσμένης Πολιτικής Ανάλυσης

Ενότητα 13 : Μελέτη περιπτώσεων II.

Θεόδωρος Χατζηπαντελής
Τμήμα Πολιτικών Επιστημών



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

Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

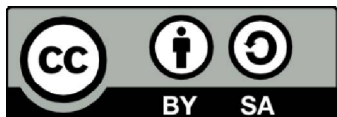
- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.





Μελέτη περίπτωσης (περιπτώσεων)

Μια μέθοδος ποιοτικής ανάλυσης
Case study Methodology
Μέρος II



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Διαφορές

- Οι κομματικές διαδικασίες **μειώνονται**, η δύναμη των ενεργών (των συνδικαλιστών) είναι **περιορισμένη**, η διαφορά μεταξύ μέλους και φίλου γίνεται **λιγότερο ευκρινής**. Με αυτή την έννοια, το εργατικό κόμμα παραμένει ένα μοντέλο επαφών και μετάδοσης όπως είπε ο **Duverger πριν 50 χρόνια**, αλλά με διαφορετικά χαρακτηριστικά.



Πρόβλεψη

- Επειδή αντίστοιχες οργανωτικές προσπάθειες γίνονται και **αλλού** (Καναδάς, Γερμανία) αυτό σημαίνει ότι το κόμμα δημοψηφισματικού τύπου θα είναι **μια συχνή νέα μορφή**.



Δομή μιας μελέτης περίπτωσης

- Εισαγωγή (Τοποθέτηση ερωτημάτων).
- Περιγραφή (Οργανωτικές αλλαγές).
- Μελέτη (Επιπτώσεις των αλλαγών).
- Συμπεράσματα (Έλεγχος υποθέσεων).



Οργανωτικές αλλαγές (πως ήταν και πως έγινε)

- Αντιπροσωπευτική προς Άμεση.
- Οργάνωση κατά εκλογική περιφέρεια.
- Εισαγωγή δημοψηφισμάτων μεταξύ των μελών.
- Άμεση εκλογή του αρχηγού από τα μέλη.



Αντιπροσωπευτική ,Άμεση (1)

- Κάθε μέλος έχει το δικαίωμα να **συμμετέχει** στις υποθέσεις του κόμματος και στη χάραξη πολιτικής.
- Η συμμετοχή εξασφαλίζεται με την **παρουσία** στις **οργανώσεις** από τις οποίες αντιπρόσωποι δεσμεύονταν να **μεταφέρουν** τις απόψεις στην **εθνική συνέλευση** της οποίας οι αποφάσεις **είναι δεσμευτικές** για τους **επικεφαλής**.



Αντιπροσωπευτική, Άμεση (2)

- Πάντα υπήρχαν σκέψεις σχετικά με την σύγκρουση της **δέσμευση** των αντιπροσώπων και της **ελευθερίας γνώμης** των αντιπροσώπων.
- Μετά το 1990 η ηγεσία των κομμάτων επέλεξε να επικοινωνεί απευθείας με τα κομματικά μέλη για να περιορίσει την δύναμη των «αντιπροσώπων», δηλαδή των **μεσαίων ενεργών στελεχών** και των **συνδικαλιστών**.



Μεσαία στελέχη και συνδικαλιστές

- Οι **συνδικαλιστές** αποτελούν την παραδοσιακή δύναμη υποστήριξης της ηγεσίας (το ελληνικό ανάλογο;) εναντίον των **μεσαίων στελεχών**.
- Άρα μόνο μειώνοντας τη δύναμη των **μεσαίων στελεχών** μπορούσε να μειωθεί η δύναμη των **συνδικαλιστών**.



Ανάλυση των αιτιών της ήττας

- 1983, 1987, 1992. Ο Neil Kinnock και ο John Smith διατύπωσαν την **άποψη** ότι η εκλογική ήττα προέκυψε από **την στάση και την πολιτική των μεσαίων στελεχών** που ήταν σε αναντιστοιχία με το εκλογικό σώμα.



N. Kinnock and J. Smith 1

- Τα **μεσαία στελέχη** είναι οι **επίμονοι συμμετέτοχοι** στις τοπικές οργανώσεις με ισχυρές **αρμοδιότητες** μεταξύ των οποίων η **επιλογή** των υποψηφίων για τις εκλογές, η **κατεύθυνση** των ψήφων των οργανώσεων για την ηγεσία του κόμματος (αρχηγός και εκλεγμένα μέλη του NEC –Πολιτικό Συμβούλιο) και στην **εκλογή** των αντιπροσώπων στο ετήσιο συνέδριο.



N. Kinnock and J. Smith 2

- Και οι δύο πίστευαν ότι πρέπει τα μέλη του κόμματος που **δεν συμμετέχουν** στις οργανώσεις να **αναμειχθούν** στις αποφάσεις, εκτιμώντας ότι οι **απόψεις τους θα αντιπροσωπεύουν καλύτερα** τους απλούς ψηφοφόρους του κόμματος.



Σταδιακά 1

- Πρώτα, η επιλογή των υποψηφίων του κόμματος για τις εκλογές (βουλευτικές και τοπικές) μεταφέρεται στα «απλά μέλη», όλοι όσοι έχουν πληρώσει τη συνδρομή τους (αρχικά το 1987, οριστικά το 1993).
- Μετά, η επιλογή της ηγεσίας. Μέχρι το 1983 εκλογή από την κοινοβουλευτική ομάδα, το 1983 ειδικό εκλεκτορικό, το 1988 δεσμευτική ψηφοφορία για τους αντιπροσώπους, το 1993 άμεση εκλογή.



Σταδιακά 2

- Το 1994 οι εκπρόσωποι των αντιπροσώπων των περιφερειών και των γυναικών στο Πολιτικό Συμβούλιο εξελέγησαν με **άμεση ψηφοφορία**.
- «Ένα μέλος – Μία ψήφος»
Αντιρρήσεις από τους συνδικαλιστές και την αριστερή πτέρυγα.



Σταδιακά 3

- Μετά τον Blair γενικεύτηκε η συμμετοχή (δια ψηφοφορίας) στο σύνολο των κομματικών διαδικασιών. Το 1994 διακήρυξε την πρόθεση του να **αλλάξει** την θέση του κόμματος ότι αποβλέπει “to the common ownership of the means of production, distribution and exchange”. Έθεσε στα μέλη του κόμματος την ερώτηση έγκρισης του νέου προγράμματος (με ΝΑΙ ή ΌΧΙ).



Σταδιακά 4

- Ο Blair είπε στο **καταστατικό** συνέδριο του κόμματος ότι «by balloting its members, the party 'had freed itself from the vanguard politics of the Eighties'.
- **Ψηφοφορία:** 73,288 υπέρ 12,588 κατά. Δεδομένου ότι τα μέλη ήταν σχεδόν 320,000 μόνο 26.8% ψήφισαν.



Σταδιακά 5

- Το 1996 το συνέδριο ενέκρινε την εκλογική διακήρυξη. Τέθηκε στα μέλη του κόμματος η ερώτηση «I support Labour's manifesto, New Labour new life for Britain''' με ναι ή όχι.
- Από 380,688 ψήφισαν ΝΑΙ 218,023 ΌΧΙ 12,378. Δηλαδή σχεδόν 61%. Υπήρξαν πιέσεις από τον κεντρικό μηχανισμό για θετική ψήφο.



Σταδιακά 6

- Αλλαγές στη διαδικασία αποφάσεων με αιχμή την «αποδέσμευση» του **κόμματος** από την **κυβέρνηση**.
- Πολιτικό Συμβούλιο:
 1. Ρόλος και δομή του Πολιτικό Συμβουλίου.
 2. Οι σχέσεις με το Υπουργικό Συμβούλιο.
 3. Η κοινοβουλευτική ομάδα και το Πολιτικό Συμβούλιο.
 4. Η οργάνωση του κόμματος.
 5. Η ιδιότητα του μέλους.



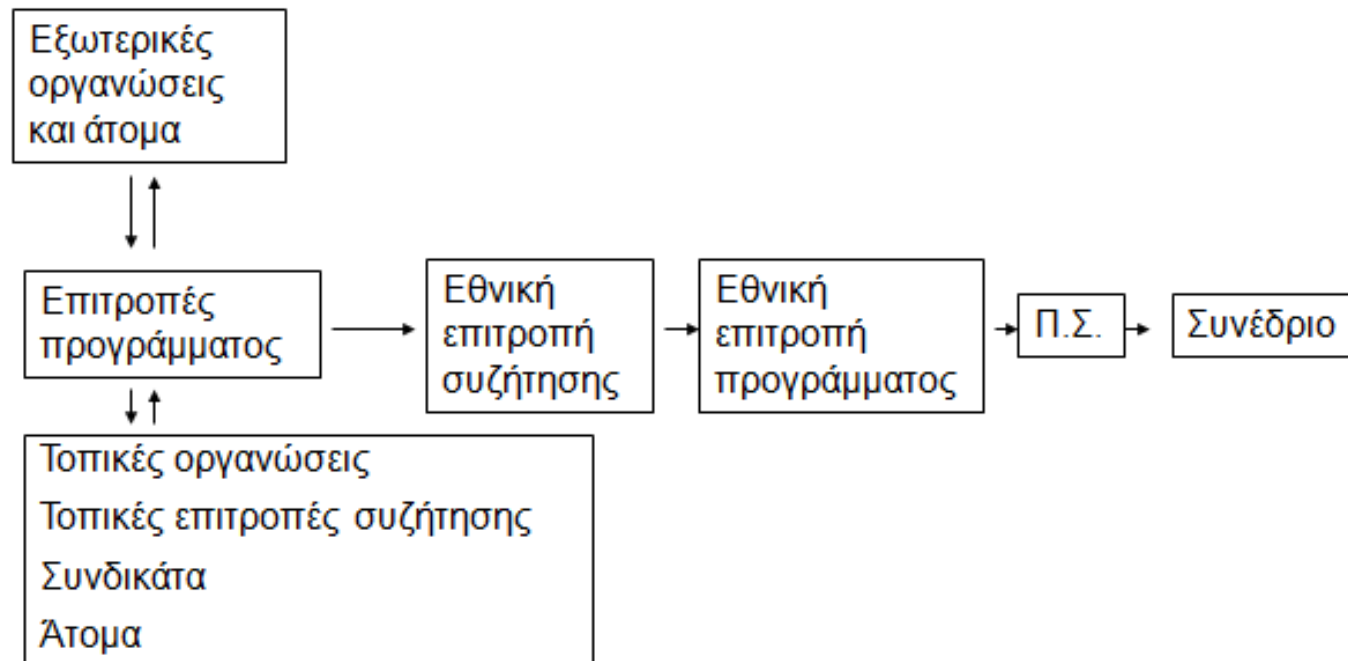
Διαδικασία αποφάσεων 1

- 1976 (Policy is made by the members).
- 1997 (very few of the party's member participate in the party's policy discussions).



Διαδικασία αποφάσεων 2

Σχήμα 1: Διαδικασία Αποφάσεων.



Διαδικασία αποφάσεων 3

- Ο ρόλος του Συνεδρίου:
- Στην εποχή που **κυριαρχούν** τα ΜΜΕ, η **εσωτερική δημοκρατία** στο κόμμα πρέπει να ελεγχθεί από εσωτερικές διαδικασίες κατά τις οποίες **θορυβώδη και απρόβλεπτα συνέδρια αντικαθίστανται από κλειστές ομάδες εργασίας.**



Διαδικασία αποφάσεων 4

- Τα **θέματα** που προκύπτουν από τη βάση του κόμματος **φιλτράρονται** από επιτροπές.
- Μπορούν να εισαχθούν **θέματα** μετά από **αίτηση** αντιπροσώπων.



Μέχρι στιγμής 1

- Τα επιτελεία των υπουργών (και των στελεχών) είναι πολύ καλύτερα πληροφορημένα και οργανωμένα από τους υπόλοιπους. Εισηγήσεις προέρχονται από υπουργούς.
- Τα συμπεράσματα των ομάδων εργασίας διατυπώνονται συνοπτικά από «υπευθύνους» που είναι συνήθως στελέχη των κομμάτων.



Μέχρι στιγμής 2

- Η άμεση εκλογή δίνει **αξιοπιστία** στη διαδικασία **αλλά** η έλλειψη **επαφής** όσων εκλέγονται από όσους τους εκλέγουν δημιουργεί αρκετά **προβλήματα**.
- Οι συνεδριάσεις των επιτροπών είναι **κλειστές** και άρα είναι δυνατόν **να ασκηθεί κριτική** στην ηγεσία με μεγαλύτερη άνεση.
- Η **μορφή** των ομάδων εργασίας **διευκολύνει** τους επαγγελματίες των μεσαίων στρωμάτων.



Η επίδραση των αλλαγών

- Τα μέχρι στιγμής δεδομένα είναι αντιφατικά.
- Υπάρχουν περιπτώσεις που η αυξημένη συμμετοχή ενίσχυσε τη θέση της ηγεσίας.
- Οι επιλογές όμως για το Πολιτικό Συμβούλιο δεν ακολούθησαν πάντα τις επιλογές της ηγεσίας. Ιδιαίτερα λόγω της ποσόστωσης των γυναικών.



Εκλογές για το Πολιτικό Συμβούλιο

- **Πλειοψηφία** της «αριστερής τάσης»
- Συμμετοχή 25-30%, **έλλειψη ενδιαφέροντος**, αλλά **επιθυμία στήριξης** «ανεξάρτητων» υποψηφίων.
- **Απάθεια** παρά **υπακοή** είναι το χαρακτηριστικό πολλών μελών και άρα **δυσκολότερη επιβολή** της ηγεσίας με διαδικασίες «άμεσης» δημοκρατίας.



Δύο έρευνες 1990, 1997

- Με στρωματοποιημένη τυχαία δειγματοληψία από τον κατάλογο μελών.
- 1990: 62.5% response rate, 5065 άτομα.
- 1997: 62.9% response rate, 5761 άτομα.

P. Seyd and P. Whiteley (1992), P. Whiteley and P. Seyd (2000).



Υποθέσεις

- Είναι τα νέα μέλη **πιο υπάκουα** και περισσότερο διατεθειμένα **να υποστηρίξουν** την ηγεσία;
- Διαφέρουν **όσον αφορά τις απόψεις** όσοι **συμμετέχουν** στις κομματικές διαδικασίες από **όσους δεν συμμετέχουν**;
- Η **διάβρωση των κινήτρων** των μεσαίων στελεχών **επέδρασε στην απομάκρυνση μελών** στη δεκαετία του 90;



Η γνώμη των μελών

- **Επικροτούν** τη χρήση εσωκομματικών δημοψηφισμάτων.

84% **θεωρεί** ότι «ενισχύεται η δημοκρατία στο εσωτερικό».

77% **πιστεύει** ότι «η δουλειά που γίνεται από τα απλά μέλη δεν αναγνωρίζεται».

35% **πιστεύει** ότι «η ηγεσία δεν δίνει όση σημασία πρέπει στα μέλη του κόμματος».



Πίνακας 2.1.

Πίνακας 2.1.

Η ηγεσία του κόμματος δεν υπολογίζει όσο πρέπει τα απλά μέλη του κόμματος (%)

	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
1990	10	29	17	39	5
1997	7	28	24	38	3



Πίνακας 2.2.

Πίνακας 2.2.

Δεν αναγνωρίζεται από την ηγεσία όσο πρέπει η προσφορά των μελών (%)					
	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
1990	27	58	9	6	1
1997	19	58	14	9	1



Πίνακας 2.3.

Πίνακας 2.3.

Ένα σημαντικό πρόβλημα για το κόμμα είναι η ισχυροποίηση της ηγεσίας (%)

	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
1990	6	9	15	54	17
1997	6	14	21	48	12



Πίνακας 2.4.

Πίνακας 2.4.

Τα εσωτερικά δημοψηφίσματα ενισχύουν την εσωκομματική δημοκρατία (%)

	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
1997	41	43	9	5	2



Συμμετοχή

- Το 1997, 71% συμμετείχε **ποτέ και σπάνια** στις ολομέλειες, 29% συμμετείχε **συχνά και σχετικά συχνά**, αλλά μεταξύ των δύο ομάδων **δεν υπήρχαν διαφορές απόψεων σε σημαντικά ζητήματα πολιτικής.**
- Στο θέμα του **ρόλου των συνδικάτων στην κοινωνία και στο κόμμα: Όσοι συμμετέχουν πιστεύουν ότι πρέπει να ενισχυθεί ο ρόλος των συνδικάτων στο κόμμα και να μην είναι περιοριστικός ο έλεγχος των συνδικάτων από το νόμο.**



Διαφορές

- Η πλειοψηφία όσων συμμετέχουν πιστεύουν ότι «το συνέδριο πρέπει να είναι το κορυφαίο όργανο του κόμματος» και ότι «η ηγεσία δεν δίνει όση σημασία πρέπει στα μέλη» ενώ η πλειοψηφία όσων δεν συμμετέχουν δεν συμφωνεί.



Απομάκρυνση από το κόμμα

- 21,000 το 1998.
- Μερικοί **από όσους ενεργοποιήθηκαν** στην προεκλογική περίοδο βρέθηκαν στην **πραγματικότητα** της κυβερνητικής πολιτικής.
- **Επικρίσεις** της στάσης του κόμματος ιδιαίτερα στη σχέση του με την κυβέρνηση, από **παλιά μέλη** του κόμματος.



Δεδομένα

- Σε έρευνα το 1992 σε 2,500 (response rate 44%) που έφυγαν από το κόμμα έχουμε (κύρια αιτία):

29% μια συγκεκριμένη πολιτική.

23% αλλαγές στις γενικές αρχές.

18% σε οργανωτικά θέματα.

14% προσωπικούς λόγους (εργασία, οικογένεια, ασθένεια, ηλικία).



Τα συνέδρια του 1997 και του 1998

- Το 1997 δεν υπήρξαν αντιπαραθέσεις και δυσκολίες. **Η ευκαιρία γιορτής για την εκλογική νίκη ενίσχυσε την αίσθηση ενότητας.**
- Το 1998 επιβεβαιώθηκε η «πίστη» παρά η **διατύπωση απόψεων** αν και οι ευκαιρίες για αντίθετες φωνές μειώθηκαν.
- Στις δύο κλειστές συνεδριάσεις της επιτροπής προγράμματος **παρόλο που υπήρχαν οι δυνατότητες διατύπωσης απόψεων**, ήταν χαρακτηριστικές για την «πίστη».



Η μείωση της ενεργούς συμμετοχής

- Κρύβεται πίσω από την αύξηση του αριθμού μελών μεταξύ 1994 και 1997.
- Το 1992 παρατηρήθηκε μείωση του μέσου χρόνου απασχόλησης με το κόμμα σε περίοδο δύο ετών από 1,96 σε 1,82 ώρες ανά μήνα.
- Συμμετοχή σε δραστηριότητες.



Δραστηριότητες

Πίνακας 3

Δραστηριότητα	Περισσότερο	Το ίδιο	Λιγότερο	Διαφορά
Αφίσα στο παράθυρο	13	74	13	0
Υπογραφή υποστήριξης	11	58	32	-21
Χρήματα	31	51	19	+12
Μοίρασμα υλικών	13	66	20	-7
Συμμετοχή σε συνεδριάσεις	13	61	26	-13
Επιρροή σε ψηφοφόρους	14	62	24	-10
Υποψηφιότητα στο κόμμα	11	76	14	-3
Υποψηφιότητα σε εκλογές	7	87	7	0



Δραστηριότητες παλιών-νέων μελών

- Διαφορές μεταξύ παλιών (πριν το 1994) και νέων (μετά το 1994) που είναι περισσότερο ενεργά. Τρεις φορές περισσότερο διατεθειμένοι να επηρεάσουν ψηφοφόρους, δύο φορές να πάρουν τηλέφωνο. Τέσσερις φορές περισσότερο διατεθειμένοι να μαζέψουν χρήματα και δύο φορές περισσότερο να μοιράσουν φυλλάδια.



Ερμηνεία

- **Κοινωνικοποίηση:** Τα νέα μέλη δεν ενσωματώθηκαν ακόμη. Παρόλα αυτά, τα νέα μέλη προσφέρουν χρήματα αλλά περιμένουν από άλλους να κινητοποιηθούν.
- Πιθανόν **το κόμμα να ευνοεί** την από-ενεργοποίηση επιλέγοντας χαρακτηριστικά οργανισμού **ταχυδρομικών παραγγελιών** και λιγότερο χαρακτηριστικά οργανισμού που **κινητοποιείται**.



Λιγότερα κίνητρα

- Καταργήθηκε η αποκλειστική αρμοδιότητα να ψηφίζουν υποψηφίους, να εκλέγουν τα μέλη του Πολιτικού Συμβουλίου, να διαμορφώνουν το πρόγραμμα.
- Ταυτόχρονα, η θέση στην αντιπολίτευση αφαιρεί δυνατότητες στον κρατικό μηχανισμό.



1994

- Αλλά, η ενεργοποίηση από τα 1994 οδηγεί σε νέου τύπου μέλη.
- Ατομική πολιτική ↔ Συλλογική πολιτική
- Άμεση ↔ Αντιπροσωπευτική
- Τα εσωκομματικά δημοψηφίσματα ενισχύουν τη θέση των μελών, αλλά ποιος αποφασίζει τι, πότε και πως θα ρωτηθεί;

(το Πολιτικό Συμβούλιο).



1902

- Αν οι επικεφαλές μπορούν να θέσουν τα θέματα, τον χρόνο και τον τρόπο των ερωτημάτων, το δημοψήφισμα οδηγεί **στην ενίσχυση της θέσης τους**. Οποιαδήποτε αλλαγή που θέλουν τίθεται με ουδέτερες διατυπώσεις και υποστηρίζεται από επιχειρήματα **εξασφαλίζοντας την επιτυχία**. Η εμπιστοσύνη στα δημοψηφίσματα οδηγεί **στην εξαίρεση του συνόλου των μελών των trade union democrats από το μερίδιο στην κυβέρνηση**.

(S. Webb and B. Webb 1902).



Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (1/2)

- Το Έργο αυτό κάνει χρήση των ακόλουθων έργων:
- Σχήμα 1: Διαδικασία Αποφάσεων.



Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (2/2)

- Το Έργο αυτό κάνει χρήση των ακόλουθων έργων:
- Πίνακες
- Πίνακας 1: Στοιχεία από το Annual Reports, NES.
- Πίνακας 2.1-2.4: Έρευνα, P. Seyd and P. Whiteley (1992), P. Whiteley and P. Seyd (2000).
- Πίνακας 3: Δραστηριότητες.



Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Θεόδωρος Χατζηπαντελής. «Θέματα Εφαρμοσμένης Πολιτικής Ανάλυσης. Μελέτη Περιπτώσεων II». Έκδοση: 1.0. Θεσσαλονίκη 2014. Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση: <http://eclass.auth.gr/courses/OCRS317/>.



Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά - Μη Εμπορική Χρήση - Όχι Παράγωγα Έργα 4.0 [1] ή μεταγενέστερη, Διεθνής Έκδοση. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

Ως **Μη Εμπορική** ορίζεται η χρήση:

- που δεν περιλαμβάνει άμεσο ή έμμεσο οικονομικό όφελος από την χρήση του έργου, για το διανομέα του έργου και αδειοδόχο
- που δεν περιλαμβάνει οικονομική συναλλαγή ως προϋπόθεση για τη χρήση ή πρόσβαση στο έργο
- που δεν προσπορίζει στο διανομέα του έργου και αδειοδόχο έμμεσο οικονομικό όφελος (π.χ. διαφημίσεις) από την προβολή του έργου σε διαδικτυακό τόπο

[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>





Τέλος ενότητας

Επεξεργασία: Σωτήρογλου Μαρίνα
Θεσσαλονίκη, Χειμερινό Εξάμηνο 2014-2015



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

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



ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

Σημειώματα

Διατήρηση Σημειωμάτων

Οποιαδήποτε αναπαραγωγή ή διασκευή του υλικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- το Σημείωμα Αναφοράς
- το Σημείωμα Αδειοδότησης
- τη δήλωση Διατήρησης Σημειωμάτων
- το Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (εφόσον υπάρχει)

μαζί με τους συνοδευόμενους υπερσυνδέσμους.

