
Προσαρμοστικότητα και Διαχείριση Αλλαγών στις Εκπαιδευτικές Μονάδες

**Πρόγραμμα Ενδοσχολικής Επιμόρφωσης της Ε.Ε.Π.Ε.Κ σε
συνεργασία με τις Σχολικές Μονάδες, διάρκειας 2 εβδομάδων (15 ώρες)**

Μορφή εκπαίδευσης: Εξ Αποστάσεως (Πλατφόρμα ΜΟΟC)

Σε ποιους απευθύνεται: Εκπαιδευτικούς - μέλη της ΕΕΠΕΚ,
Προσχολικής, Α/θμιας & Β/θμιας εκπαίδευσης, όλων των ειδικοτήτων.

Εκπαιδευτής: Μαζνέικος Αντώνιος

Υλικό 1^{ης} ενότητας – Εβδομάδας

Βιογραφικό Εκπαιδευτή:

Ο **Μαζνέικος Αντώνιος** είναι διοικητικός υπάλληλος της Δημόσιας Υπηρεσίας Απασχόλησης. Υπηρέτησε στο σώμα της Ελληνικής Αστυνομίας με την ιδιότητα του Συνοριακού Φύλακα στην Αστυνομική Διεύθυνση Σερρών, από το 1999 έως και το 2005. Διορίστηκε στην Β/Βαθμια εκπαίδευση με γραπτό διαγωνισμό ΑΣΕΠ (2004) ως εκπαιδευτικός ΠΕ 01 (Θεολόγος) και τοποθετήθηκε το 2005 στην Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Λασιθίου. Υπηρέτησε σε εκπαιδευτικές μονάδες στην Ιεράπετρα Λασιθίου Κρήτης και στα Άγναντα Κεντρικών Τζουμέρκων Άρτας. Το 2013 μετατάχθηκε σε θέση διοικητικού υπαλλήλου στη ΔΠΕ Σερρών. Είναι συγγραφέας 5 βιβλίων με θεματολογία την Ορθόδοξη Θεολογία και την Περιβαλλοντική Εκπαίδευση. Έχει δημοσιεύσεις σε περιοδικά με το σύστημα κριτών και εισηγητής σε Ελληνικά και Διεθνή Συνέδρια Είναι κάτοχος πτυχίου Θεολογίας (Α.Π.Θ.), και Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΑΤΕΙ Κεντρικής Μακεδονίας) μεταπτυχιακού «Επιστήμες της Αγωγής» (ΕΑΠ) και μεταπτυχιακού «Σπουδές στην Ορθόδοξη Θεολογία» (ΕΑΠ). Είναι εκπαιδευτής ενηλίκων, διδάσκει στην ΑΣΠΑΙΤΕ (ΕΠΑΙΚ και ΠΕΣΥΠ) ΔΙΕΚ, σε ΣΔΕ, στο Κοινωνικό Πολυκέντρο της ΑΔΕΔΥ σε ΚΔΒΜ. Είναι εισηγητής σε επιμορφωτικά προγράμματα Εκπαιδευτικών και Δημοσίων Υπαλλήλων στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας



Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Διαθέτει μεγάλη διοικητική εμπειρία στη Δια Βίου μάθηση (Διευθυντής, Υποδιευθυντής και αποσπασμένος εκπαιδευτικός στα ΔΙΕΚ Σερρών και Σιδηροκάστρου) και σε Διεύθυνση Εκπαίδευσης (Προϊστάμενος Διοικητικών Θεμάτων και Προϊστάμενος Τμήματος Γ΄ Προσωπικού). (mazneikos1970@gmail.com)

ΣΤΟΧΟΙ

Με την επιτυχή ολοκλήρωση της ενότητας οι εκπαιδευόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- κατανοήσουν την έννοια της μετάβασης από μία συνθήκη σε μία καινούργια
- αναπτύξουν θετική στάση σε κάθε επιχειρούμενη εκπαιδευτική αλλαγή/καινοτομία
- αντιληφθούν τη σημασία της δεξιότητα της προσαρμοστικότητας
- διαχειρίζονται την αντίσταση στην αλλαγή
- αναπτύξουν την ικανότητα αποτελεσματικής και έγκαιρης ανταπόκρισης σε νέες συνθήκες και δεδομένα.

Περιεχόμενα

1. Τι σημαίνει ο όρος αλλαγή;	3
2. Τύποι αλλαγών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.	4
3. Αίτια αντίστασης του οργανισμού.	7
4. Λόγοι αντίδρασης των εργαζομένων στην αλλαγή.	7
5. Βιβλιογραφικός Κατάλογος	9

1. Τι σημαίνει ο όρος αλλαγή;

«... και πρέπει να έχει κανείς υπόψη ότι δεν υπάρχει
πιο επικίνδυνο πράγμα να επιχειρήσει κανείς,
ούτε με πιο αμφίβολη επιτυχία,
ούτε πιο επικίνδυνο στο χειρισμό του,
από το να προσπαθεί να εισάγει νέους θεσμούς.
Γιατί, εισάγοντάς τους, έχει εχθρούς όλους εκείνους
που ευεργετούνταν από τους παλιούς θεσμούς
και έχει χλιαρούς υποστηρικτές όλους εκείνους
που θα ευεργετηθούν από τους νέους θεσμούς...».

Νικολό Μακιαβέλλι (Ο Ηγεμόνας)

Από τα βάθη των αιώνων οι άνθρωποι, προκειμένου να διευκολύνουν την καθημερινότητά τους και να πορεύονται ασφαλείς είχαν την τάση να αλλάζουν και να προσαρμόζονται στις συνθήκες του περιβάλλοντός τους (Anderson & Anderson, 2002).

Η αλλαγή είναι ένα παρατηρούμενο γεγονός κατά το οποίο τα πράγματα αποτυπώνονται με έναν διαφορετικό τρόπο από τον παραδοσιακό και συνηθισμένο (Cumplings & Worley, 2014).

Ως έννοια, η αλλαγή σημαίνει τη μεταστροφή και μετάβαση από μία κατάσταση σε μία άλλη νεότερη με δεδομένο ένα σύνολο διαφορετικών συνθηκών. Επιπλέον, η μετάβαση αυτή περιλαμβάνει μία διαδικασία προσαρμογής και επαναπροσδιορισμού ατόμων ή οργανωμένων ομάδων και οργανισμών σε ένα καινούριο περιβάλλον, στο οποίο θα λειτουργούν αποτελεσματικότερα (Dimitriadis, Blanas, Aspridis, & Vetsikas, 2016).

Η αλλαγή συμβαίνει όταν ένας οργανισμός αποφασίζει ή υποχρεώνεται από τις συνθήκες να αυξήσει την ικανότητα του να δημιουργήσει αξία ή να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του (Jones, 2004).

Η αλλαγή για τους οργανισμούς δεν είναι αυτοσκοπός, αλλά ζωτική ανάγκη, προκειμένου να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του ευρύτερου κοινωνικού συστήματος, στο οποίο τα δεδομένα μεταβάλλονται συνεχώς (Van Rossum et al, 2016)

Η αλλαγή είναι η διεργασία μετασχηματισμού του τρόπου με τον οποίο ενεργεί ένα άτομο ή ένας οργανισμός, από ένα σύνολο τρόπων συμπεριφοράς σε έναν άλλον. Η αλλαγή μπορεί να είναι συστηματική ή προγραμματισμένη, ή μπορεί να γίνεται με τυχαίο τρόπο (Montana & Charnov, 2002)

2. Τύποι αλλαγών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Οι Torrington & Weightman, (1989) έχουν εγγράψει 4 τύπους αλλαγής στην εκπαίδευση.

- **Επιβολή**, στη περίπτωση που η πρωτοβουλία ανήκει στα ανώτερα κλιμάκια και οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα. Τα αναλυτικά προγράμματα και τα σχολικά εγχειρίδια-φάκελος μαθήματος αποτελούν τα πλέον χαρακτηριστικά παραδείγματα.
- **Προσαρμογή**, υπάρχει όταν υποδεικνύεται αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς ή ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα αλλαγές σε οργανωτικό επίπεδο ή αλλαγές στην κουλτούρα του σχολείου απαιτούν την προσαρμογή των εκπαιδευτικών.
- **Η ανάπτυξη**, είναι σαφέστερα πιο ελκυστική, καθώς υπάρχουν οφέλη για τους/τις εκπαιδευτικούς. Εδώ αν και καλούνται οι εκπαιδευτικοί να ανταποκριθούν σε υποδείξεις, είναι ορατή η ευκαιρία για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και την επαγγελματική ανέλιξη τους. Για παράδειγμα μια μετάθεση ή μια θέση ευθύνης είναι μια αλλαγή-ευκαιρία.
- **Η δημιουργικότητα**, όταν οι εκπαιδευτικοί καινοτομούν και διαχέουν καλές πρακτικές από την εκπαιδευτική μονάδα που υπηρετούν σε όλη την εκπαιδευτική κοινότητα.

Οι εκπαιδευτικές αλλαγές τις περισσότερες φορές αποτελούν «ζήτημα» κεντρικής σύλληψης, έμπνευσης και πρωτοβουλίας. Εφαρμόζονται ευκαιριακά χωρίς έρευνα, προγραμματισμό, σχεδιασμό, παρακολούθηση και παρέμβαση στα αποτελέσματά τους ενώ συνήθως αιφνιδιάζουν και προκαλούν αντιστάσεις. Για να είναι αποτελεσματικός ο σχεδιασμός μιας εκπαιδευτικής αλλαγής πρέπει πρώτα να προετοιμάζει τα άτομα που θα εμπλακούν ή θα επηρεαστούν από την συγκεκριμένη αλλαγή ελαχιστοποιώντας τις αντιστάσεις τους και διασφαλίζοντας την αποδοχή της και την αποτελεσματική εφαρμογή της (Fullan, 1991)

Τα τελευταία χρόνια οι εκπαιδευτικοί και οι σχολικές μονάδες καλούνται να υλοποιήσουν εκπαιδευτικές αλλαγές και να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και στις απαιτήσεις μια νέας πραγματικότητας με σκοπό το σχολείο να γίνει πιο ανοικτό και πιο αποτελεσματικό, να ετοιμάσει τους μαθητές και τις μαθήτριες στη νέα πραγματικότητα (Μάνεσης, Κατσαούνος και Τσερεγκούνη, 2006).

Οι σχολικές μονάδες αντιμετωπίζουν προβλήματα ανταπόκρισης στις νέες απαιτήσεις επειδή αυτές λογίζονται ως επιπρόσθετες και επιβαρύνουν ένα σύνολο από ήδη υπάρχουσες δραστηριότητες. Αυτό που προκαλεί εντύπωση είναι πως οι σχολικές μονάδες θεωρούν

δύσκολη τη διαχείριση της αλλαγής και αρκετές φορές προβάλλουν σθεναρή αντίσταση (West- Burnham, 1990).

Οι αντιστάσεις αυτές προέρχονται ως επί το πλείστον από τους/τις εκπαιδευτικούς, οι οποίοι/ες φαίνεται να έχουν διαμορφώσει μια αρνητική άποψη και να εκφράζουν τη δυσπιστία τους/τις αναφορικά με την εισαγωγή νέων δεδομένων όσον αφορά το εκπαιδευτικό τους έργο. Έτσι παρατηρείται το εξής παράδοξο: αφενός το αίτημα για 'καινοτομία', 'ανανέωση', 'αλλαγή' να παραμένει έντονο, αφετέρου όταν πρόκειται να ξεκινήσει η εφαρμογή του, να έρχεται αντιμέτωπο με αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές (Πολυζοπούλου, 2018).

Μερικά συγκεκριμένα ενδεικτικά παραδείγματα αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στις σχολικές μονάδες τα τελευταία χρόνια είναι :



Περιφεριακός επόπτης
ποιότητας της εκπαίδευσης Ν.
4823/2021



Συγχώνευση η
κατάργηση εκπαιδευτικών
μονάδων



Ειδική Υπηρεσία Επιτελικής
Δομής ΕΣΠΑ τομέα παιδείας
Υ.ΠΑΙ.Θ.



Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής
Πολιτικής Ν. 3966/2011



Αξιολόγηση σχολικών μονάδων
Ν.4692/2020



Σύμβουλος Σχολικής Ζωής.



Εσωτερικός κανονισμός
λειτουργίας Σχολικών Μονάδων

3. Αίτια αντίστασης του οργανισμού.

Εκτός όμως από την αντίσταση και την άμυνα των εργαζομένων απέναντι στις επιχειρούμενες αλλαγές πολλές φορές και οι ίδιοι οι οργανισμοί αντιστέκονται σθεναρά σε αυτές. Σύμφωνα με τον Robbins και Junes (2010) οι οργανισμοί δεν υλοποιούν αλλαγές για τους παρακάτω λόγους:

- **Έλλειψη πόρων.** Η έλλειψη πόρων και η εξασφάλιση κονδυλίων μέσω προγραμμάτων η εθνικής χρηματοδότησης λειτουργεί ως ανάχωμα στην εισαγωγή αλλαγών. Ακόμα και στις περιπτώσεις που η οργανωσιακή αλλαγή κρίνεται απαραίτητη και επιθυμητή από πλευράς διοίκησης αυτή δεν υλοποιείται.

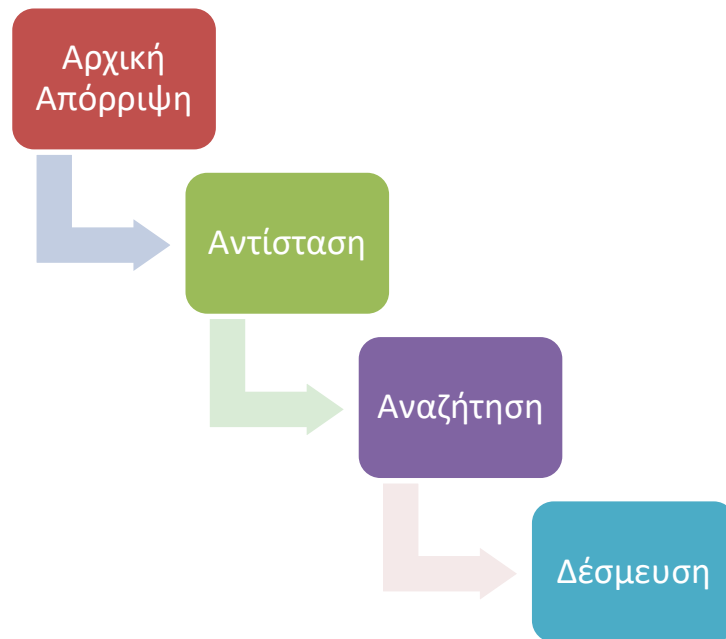
- **Απειλή στη δύναμη και τη επιρροή.** Η σταθερότητα ή οι αργοί ρυθμοί των αλλαγών για πολλούς οργανισμούς εξασφαλίζουν μια σιγουριά και μια επιθυμητή ρουτίνα. Είτε πρόκειται για δομικές αλλαγές είτε πρόκειται για αλλαγές στις διαδικασίες, αυτές συνιστούν μεταβολή στη σταθερότητα με αποτέλεσμα οι νέες ιδέες και οι αλλαγές να αντιμετωπίζονται ως απειλές. Η εισαγωγή αλλαγών μπορεί να κλυδωνίσει την υπάρχουσα ισορροπία δυνάμεων προκαλώντας μεταβολή στην υφιστάμενη ισορροπία δυνάμεων καθώς και στις συσχετίσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα σε ανθρώπους ή οργανωσιακές μονάδες.

Δομική αδράνεια. Πρωταρχικός στόχος των εσωτερικών μηχανισμών των οργανισμών, είναι να συντηρούν κάποιας μορφής σταθερότητα. Οι μηχανισμοί αυτοί δημιουργούν δομική αδράνεια η οποία παίρνει τη μορφή άμυνας σε κάθε επιχειρούμενη αλλαγή, προκειμένου να κρατήσει τον οργανισμό σε κατάσταση ισορροπίας και σταθερότητας.

4. Λόγοι αντίδρασης των εργαζομένων στην αλλαγή.

Η εισαγωγή οποιαδήποτε μορφής αλλαγής επιφέρει σειρά αντιδράσεων από την πλευρά των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι/ες θεωρούν ότι η εισαγωγή αλλαγών επηρεάζει την ευημερία τους, τότε προβάλλουν σθεναρή αντίσταση. Στο πλαίσιο αυτό υφέρπει η αίσθηση ότι μπορούν να χάσουν τις δουλειές τους ή και να μειωθούν οι αποδοχές τους (Katsaros, 2012).

Η αντίδραση αυτή διακρίνεται σε τέσσερις φάσεις (Bovey and Hede, 2001)



Στην περίπτωση που οι αλλαγές δημιουργούν αβεβαιότητα ή αμφιβολία για την αναγκαιότητα τους η αντίδραση στην αλλαγή είναι σχεδόν βέβαιη. Ουσιαστικά η αντίσταση δεν στρέφεται στην ίδια την αλλαγή αλλά στην ενδεχόμενη απώλεια των κερκτημένων τα οποία απειλούνται από την αλλαγή (Greenberg and Baron, 2002).

Σε προσωπικό επίπεδο πολλοί είναι οι λόγοι που οι εργαζόμενοι αρνούνται να μεταβληθεί η υφιστάμενη κατάσταση παρουσιάζοντας αντιδράσεις απέναντι στις επερχόμενες αλλαγές. Συγκεκριμένα κάποιες αιτίες που φαίνεται να ενισχύουν την αντίσταση των εργαζομένων είναι οι εξής:

- | | |
|------------------------------------|---|
| Φόβος-
Αβεβαιότητα | Κάθε αλλαγή δημιουργεί αισθήματα φόβου και αβεβαιότητας. Αυτά τα συναισθήματα προκαλούνται επειδή κατά τη διαδικασία της εισαγωγής μιας αλλαγής σε έναν οργανισμό τα οφέλη που θα προκύψουν από αυτήν για τον οργανισμό και τον εργαζόμενο δεν είναι γνωστά (Ζαβλάνος, 2002). |
| Διαφορετικές
αντιλήψεις | Οι εργαζόμενοι και οι εργαζόμενες μπορεί να έχουν διαφορετικές αντιλήψεις από τους εισηγητές και τις εισηγήτριες των δρομολογούμενων αλλαγών. Κατά συνέπεια μπορεί οι επιχειρούμενες αλλαγές να αξιολογούνται με διαφορετικό τρόπο από τους εργαζόμενους και τις εργαζόμενες (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). |
| Συνήθεια | Η συνήθεια της τρέχουσας κατάστασης, όπως το αντικείμενο |

	της εργασίας, η καθημερινότητα, οι διαδικασίες, οι παγιωμένες εργασιακές και ιεραρχικές σχέσεις δημιουργούν ισχυρό ανάχωμα στην εισαγωγή της αλλαγής.
Η συναισθηματική ισορροπία- Διαπροσωπικές σχέσεις Ασφάλεια	Ο φόβος ότι η αλλαγή που έρχεται μπορεί να διαταράξει τόσο τη συναισθηματική ισορροπία που υπάρχει όσο και τις διαπροσωπικές σχέσεις που υφίστανται (Χυτήρης, 2001).
Επιπρόσθετη εργασία	Οποιαδήποτε αλλαγή απειλεί άμεσα ή και θέτει σε αμφισβήτηση το αίσθημα ασφάλειας των εργαζομένων
Επιπρόσθετη εργασία	Η εισαγωγή μιας αλλαγής προϋποθέτει επιπρόσθετη εργασία και χρόνο από τους/τις εργαζόμενους/ες, τουλάχιστον στο αρχικό στάδιο της. Αυτό δημιουργεί ισχυρή άμυνα απέναντι στην αλλαγή καθώς πολλοί και πολλές δεν είναι διατεθειμένοι/ες να επενδύσουν σε εργατοώρες.
Αμφισβήτηση της αναγκαιότητας της αλλαγής	Αυτό συμβαίνει επειδή είτε οι εργαζόμενοι/ες δεν έχουν πειστεί για την αναγκαιότητα της επιχειρούμενης αλλαγής, είτε επειδή οι εισηγητές/τριες τους δεν επικοινωνήσαν αποτελεσματικά την αναγκαιότητα της.

5. Βιβλιογραφικός Κατάλογος

Αργυροπούλου, Κ. (2013). Η επαγγελματική προσαρμοστικότητα προϋπόθεση για μια σταδιοδρομία με νόημα. *Επιθεώρηση Συμβουλευτικής-Προσανατολισμού*, τ. 102, Οκτώβριος 2013-Δεκέμβριος 2013, σ.σ. 24-33.

ΑΑΔΕ, (2022). *Λεξικό Πλαισίου Ικανοτήτων της ΑΑΔΕ*. Αθήνα : Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων.

Αθανασούλα – Ρέππα Α. (1999) Ο Εκπαιδευτικός Οργανισμός και το Ευρύτερο Κοινωνικό του Περιβάλλον» στο Αθανασούλα – Ρέππα Α., Κουτούζη Μ., Χατζηευστρατίου Ι., Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Κοινωνική και Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης, Τόμος Γ΄. Πάτρα : Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο,

Αθανασούλα – Ρέππα Α, Δακοπούλου Α , Κουτούζης Μ , Μαυρογιώργος Γ, Χαλκιώτης Δ. (2008). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Τόμος Α΄, Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, Πάτρα, Ε.Α.Π.

- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2002). *Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders*. San Francisco : John Wiley & Sons.
- Argyriou, A., Iordanidis, G. (2014), Management and Administration Issues in Greek Secondary Schools. : Self-Evaluation of the Head Teacher Role. *Education Research International, Secondary Schools*. doi:10.1155/2014/147310.
- Βακόλα, Μ., & Ιωάννου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.
- Bovey, W.H. and Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of defnece mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7/8), 534-548.
- E. G. Carayannis, E. Grigoroudis, M. Del Giudice, M. R. Della Peruta and S. Sindakis, "An exploration of contemporary organizational artifacts and routines in a sustainable excellence context," *J. Knowl. Manag.*, vol. 21, no. 1, pp. 35-56, 2017. doi: 10.1108/JKM-10-2015-0366 <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0366>
- Coyne Ι. (2016). *Κάνε πράξη την αλλαγή*, μετ, Θεόδωρος Κωτσόπουλος, Αθήνα: Rosili.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
- Dimitriadis, S., Blanas, N., Aspridis, G., & Vetsikas, A. (2016). Organizational Change Management: Delineating Employee Reaction to Change in SMEs Located in Magnesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(1), 309–318. <https://doi.org/10.5901/ajis.2016.v5n1p309>.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394.
- Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004). *Effective school management*. London: Sage Publications.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Σταμούλης.
- Fullan, M. (1991). *The new meaning of education change*. London: Cassell,
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (2002). *Behavior in organization*. Prentice Hall, New Jersey.
- Jones, G. (2004). *Organizational Theory, Desing and Change : Text and Cases*. Prentice Hall, New Jersey.
- Katsaros, K.K.. (2012). *Strategic managment of change : the role of emotional and cognitive attitudes to change and their influence to firms' financial resullts*. University of Macedonia, Thessaloniki.

- Κουτούζη, Μ. (2008). Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός. Στο Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Κουτούζη, Μ., Μαυρογιώργος Γ., Νιτσόπουλος, Β., & Χαλκιώτης, Δ. (2008). *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων (τόμος Α', σελ 27 – 48)*. Πάτρα : Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο..
- Λαΐνας Θ., (1993) Διοίκηση της Εκπαίδευσης και Αναλυτικά Προγράμματα: Η Θεσμοθέτηση της Αποκέντρωσης και της Ευρύτερης Συμμετοχής, *Παιδαγωγική Επιθεώρηση, 19 Περιοδική Έκδοση της Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδας, 254-294*
- Λυμπέρης, Λ. (2012). Συγκεντρωτισμός – αποκέντρωση στη Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος: Θεωρητικός Προβληματισμός – Πρακτικές Δυτικών Χωρών. *Τα Εκπαιδευτικά, σ.σ, 133-144.*
- Leslie A. Employee resistance to change, 2003.
- Luna Scott, C. (2015). *The futures of learning 2: What kind of learning for the 21st century*. Ανακτήθηκε από <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000242996> στις 14/08/1970.
- Νικολό Μακιαβέλλι, (1997). *Ο Ηγεμόνας*, Μετ. Ηλέκτρα Ανδρεάδη, Αθήνα : Κάκτος.
- Μάνεσης, Ν., Κατσαούνος, Η. & Τσερεγκούνη, Α. (2006), Δάσκαλος και εκπαιδευτικές αλλαγές: Διεκπεραιωτής ή συεργάτης; Στο Μπαγάκης, Γ. (επιμ.), *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου*, σ.σ. 98-108. Αθήνα: Μεταίχιμο.
- Montana, P.J., Charnov, B. H., (2002). *Μάνατζμεντ. Οικονομία και επιχείρηση*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
- Παπαχρήστος, Κ. & Ζαρκαδούλας, Ν. (2021). *Διοίκηση στην εκπαίδευση. Από Διοικητικό Οργανισμό στο Σχολείο ως Οργανισμός και Κοινότητα Μάθησης*. Αθήνα : Αιακός.
- Πετρίδου, Ε. (2003). Ο προγραμματισμός της δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας ως βασικό στοιχείο της διοίκησης ποιότητας της εκπαίδευσης, στον τόμο: "*Η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας: Τάσεις και Πρακτικές*", *Επιμέλεια: Ζωή Παπαναούμ, Παρασκευή Χατζηπαναγιώτου*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη, 87-100.
- Πολυζοπούλου, Α. (2018). Εισαγωγή καινοτομιών στις σχολικές μονάδες: η στάση των εκπαιδευτικών και ο ρόλος του/της διευθυντή/τριας. Πρακτικά Συνεδρίου 'Χώροι για το Παιδί ή Χώροι του Παιδιού; Όταν η συνθήκη αγωγής και εκπαίδευσης τέμνεται με την καθημερινότητα της πόλης. doi: 10.12681/χπ.1474
- Robbins Stephen P., Judge Timothy A., *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*, 2η έκδοση, μετάφραση: Άννα Πλατάκη, εισαγωγή – επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης. Αθήνα : Κριτική.

- Robbins, P. S., & Judge, A. T. (2011), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις* (επιμ. Σαχινίδης Α.), Αθήνα: Κριτική
- Savickas, M.L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 661-673. doi:10.1016/j.jvb.2012.01.011
- Τερζή, Κ. Και άλλοι, (2013). Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένη στην ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων: παράδειγμα εμπειρικής έρευνας στο δημόσιο τομέα, *e-Journal of Science & Technology (e-JST)*, 49, 1-37.
- Torrington, D & Weightman, J. (1989). *The reality of School Management*, Oxford : Blackwell
- Χατζηπαναγιώτου, Π.(2003) (επιμ.), *Η Διεύθυνση της σχολικής μονάδας. Τάσεις και Πρακτικές*. Θεσσαλονίκη: εκδ. Κυριακίδη,σ.87-100.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.
- Van Rossum, L., Aij, K. H., Simons, F. E., van der Eng, N., & Ten Have, W. D. (2016). Lean healthcare from a change management perspective: The role of leadership and workforce flexibility in an operating theatre. *Journal of Health Organization and Management*. West-Burnham, J. (1990). *Education management for 1990s*. Essex : Longman.
- Zorn, T. E., Page, D. J., & Cheney, G. (2000). Nuts about Change: Multiple Perspectives on Change-Oriented Communication in a Public Sector Organization. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 515–566. <https://doi.org/10.1177/089331890013400>.