
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)**

Υλικό 2ης ενότητας – Εβδομάδας

Εκπαιδευτής: Μαζνέικος Αντώνιος

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

| | |
|---|---|
| 5. Τύποι ανθρώπων στη διαχείριση της αλλαγής..... | 2 |
| 6. Στρατηγικές και τρόποι αντιμετώπισης των αντιδράσεων στην αλλαγή. | 3 |
| 7. Οι αλλαγές στις εκπαιδευτικές μονάδες..... | 5 |
| 8. Προσαρμοστικότητα. | 6 |
| 9. Βιβλιογραφικός Κατάλογος..... | 9 |

5. Τύποι ανθρώπων στη διαχείριση της αλλαγής

Κατά τη διαδικασία της διαχείρισης της αλλαγής θα συναντήσουμε διαφορετικούς τύπους ατόμων. Οι πιο συνήθεις είναι τέσσερις τύποι ατόμων με παρόμοιες συμπεριφορές (Leslie A., 2003).

1. Οι ενθουσιώδεις



Τα άτομα αυτά είναι σε θέση να διακρίνουν τα οφέλη που θα προκύψουν από την επιχειρούμενη αλλαγή τόσο στον οργανισμό που εργάζονται όσο και στους ίδιους γι' αυτό και θα τη αγκαλιάσουν την αλλαγή πολύ γρήγορα. Θα γίνουν κοινωνοί των ενεργημάτων που θα φέρει η αλλαγή στους/ στις υπόλοιπους/ες εργαζόμενους/ες έτσι ώστε να τους/τις συμπαρασύρουν να υιοθετήσουν και αυτοί/ες την αλλαγή άμεσα.

2. Οι αντιρρησίες

Αυτή η κατηγορία ατόμων αντιστέκονται σε όλες τις αλλαγές εξαιτίας της πεποίθησης τους. Αρνούνται να συμμετάσχουν σε προγράμματα επιμόρφωσης για τις επικείμενες αλλαγές, αρνούνται να ακολουθήσουν οδηγίες, εκφράζουν σε κάθε ευκαιρία τη δυσπιστία τους για το εγχείρημα της αλλαγής και την αμφιβολία τους για την αξία που αυτή θα προσφέρει. Διακρίνονται για την εμμονή τους σε παλιές τακτικές και μεθόδους αρνούμενοι να δεχτούν το καινούργιο, παρακινώντας όσους και όσες συναδέλφους μπορούν να αντισταθούν στην αλλαγή. Η σύγκρουση με αυτό τον τύπο ανθρώπων είναι αναπόφευκτη.

3. Οι ακόλουθοι

Τα άτομα αυτής της κατηγορίας συνήθως εκφράζουν μια ήπια μορφή αντίστασης κατά την εισαγωγή κάποιας αλλαγής. Οι όποιοι δισταγμοί και αμφιβολία που εκφράζεται από τα άτομα αυτά υποχωρούν γρήγορα μόλις πειστούν για τα οφέλη και την αξία της αλλαγής, ή αντιληφθούν ότι δεν μπορούν να κάνουν διαφορετικά. Τα άτομα αυτής της κατηγορίας θα κάνουν ό,τι είναι απολύτως απαραίτητο και χωρίς να επιθυμούν να καταβάλλουν επιπλέον προσπάθεια.

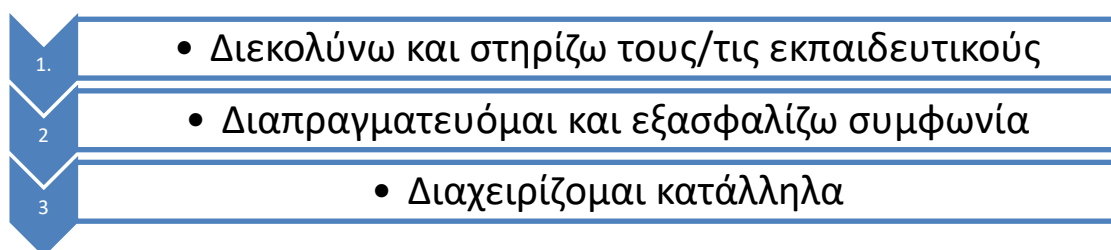
4. Οι υπόγειοι

Τα άτομα που ανήκουν σε αυτή την διαφωνούν με την αλλαγή αλλά δε θα το εκφράσουν ανοικτά εξαιτίας του φόβου για τις συνέπειες και πιθανόν για την απώλεια των προνομίων που λαμβάνουν. Τα άτομα αυτά κινούνται υπόγεια, δεν αποκαλύπτουν τις προθέσεις τους

και κάτω από το μανδύα της αποδοχής της αλλαγής υφέρπει συγκαλυμμένη αντίδραση η οποία εκφράζεται με λασπολογία με έμμεση παρεμπόδιση της υλοποίησης της αλλαγής και τη διασπορά σχόλιων και φημών.

6. Στρατηγικές και τρόποι αντιμετώπισης των αντιδράσεων στην αλλαγή.

Οι στρατηγικές αντιμετώπισης της αντίστασης της αλλαγής απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα (Παπαχρήστος & Ζαρακαδούλας, 2021).



Οι αντιδράσεις απέναντι στην αλλαγή έχουν διαφορετικές αφετηρίες και εδράζουν σε στερεότυπα, κουλτούρες και συναισθηματική νοημοσύνη. Η κατανόηση του υπόβαθρου, του εργασιακού περιβάλλοντος και της δυναμικής των ομάδων είναι ίσως το σημαντικότερο βήμα για την αποτελεσματική διαχείριση των αντιδράσεων στην επιχειρούμενη αλλαγή. Το επόμενο βήμα είναι η αποτελεσματική διαχείριση της αντίστασης της αλλαγής. Σε αυτό το πλαίσιο οι κυριότεροι τρόποι διαχείρισης της αλλαγής είναι :

Να επικοινωνηθεί σωστά το όραμα της Αλλαγής. Η επίδραση της αλλαγής σε έναν οργανισμό μπορεί να αυξηθεί αν η αλλαγή κοινοποιηθεί με τον σωστό τρόπο. Η πρώτη εντύπωση είναι πάντα σημαντική (Coyne, 2016). Η ενημέρωση των εμπλεκόμενων μειώνει το άγχος και την αγωνία, ενός καθιστά κοινωνούς των αλλαγών και ενός δεσμεύει ενός αυτή την κατεύθυνση (Robbins - Judge, 2018).

Να παρουσιαστεί η αλλαγή ως αναγκαιότητα. Εδώ θα πρέπει να καταστεί με σαφήνεια η αναγκαιότητα της αλλαγής και τα πολλαπλά οφέλη που θα επιφέρει τόσο στον οργανισμό, όσο και στους/στις εργαζόμενους/ες.

Εκπαίδευση/Κατάρτιση: Η εκπαίδευση και η συνεχή κατάρτιση αποτελούν ίσως την πιο αποτελεσματική μέθοδο διαχείρισης της αντίστασης της αλλαγής. Μέσω αυτή οι εργαζόμενοι και εργαζόμενες κατανοούν τα οφέλη που θα προκύψουν από την αλλαγή και αισθάνονται

μεγαλύτερη ασφάλεια, καθώς γνωρίζουν πως αυτή θα επηρεάσει την εργασιακή καθημερινότητά τους (Βακόλα και Ιωάννου, 2012).

Να υπάρχει συνεχής πληροφόρηση. Η πληροφόρηση από τους θεσμικούς φορείς συμβάλει στην άρση των αμφιβολιών και στη διακοπή της ανεπίσημης πληροφόρησης από τα άτυπα κανάλια επικοινωνίας. Οι εργαζόμενοι και οι εργαζόμενες επιζητούν τη συνεχή θεσμική πληροφόρηση και τη παροχή διευκρινήσεων ώστε να έχουν πλήρη γνώση των επερχόμενων αλλαγών με γνώμονα την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της ενημέρωσης.

Δημιουργία και εδραίωση θετικών σχέσεων. Η δημιουργία και η καλλιέργεια θετικών διαπροσωπικών σχέσεων, το σταδιακό κτίσιμο της εμπιστοσύνης, η υποστήριξη και η αλληλεγγύη ανάμεσα στους/στις εργαζομένους/ες και στην ηγεσία ελαχιστοποιούν την αντίσταση στην αλλαγή. Σε αυτό το πλαίσιο υποχωρεί η αμφισβήτηση και η αυξάνεται η προθυμία της αποδοχής των αλλαγών. Η εμπιστοσύνη προς τον φορέα της αλλαγής δημιουργεί θετικές αντιδράσεις απέναντι στις αλλαγές και κάμπτε τις δυνάμεις της αντίστασης σε αυτές (Robbins - Judge, 2018).

Συμμετοχή στο σχεδιασμό ενός αλλαγής όλων των άμεσα εμπλεκόμενων. Η ενεργητική συμμετοχή όλων των άμεσα εμπλεκόμενων στο σχεδιασμό των αλλαγών μόνο θετικό πρόσημο μπορεί να φέρει. Όταν ζητούνται προτάσεις, απόψεις ακόμα και αντιρρήσεις από τη βάση των οργανισμών τότε η αντίδραση των εργαζομένων μειώνεται σημαντικά επειδή μετέχουν ενεργά στη δρομολογούμενη αλλαγή που τους επηρεάζει άμεσα. Η ενίσχυση της ανάληψης πρωτοβουλιών και δράσεων εντός του πλαισίου της αλλαγής και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, καθιστά τη διαδικασία της αλλαγής πιο ανοιχτή και άρα ελκυστική στους εργαζόμενους.

Να δοθούν κίνητρα. Κομβικής σημασίας για την παρακίνηση των εργαζομένων είναι η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον. Η ικανότητα των προϊσταμένων να γνωρίζουν τα κίνητρα των εργαζομένων είναι καθοριστική για τη θετική προδιάθεση τους απέναντι στις αλλαγές.

Να εισακούονται οι αντιρρήσεις. Κατά τη διαδικασία της εισαγωγής της αλλαγής σημαντικό στοιχείο αποτελεί η πολυφωνία και η διατύπωση των αντιρρήσεων. Η δυνατότητα της κατάθεσης απόψεων καλλιεργεί κλίμα ελευθερίας, αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης. Σε αυτή την κατεύθυνση μειώνονται οι όποιες αντιστάσεις καθώς δημιουργείται η πεποίθηση ότι η αλλαγή δεν γίνεται χωρίς την κατάθεση των προτάσεων τους.

Διαχείριση άγχους και συνεχή υποστήριξη των εργαζομένων. Η ενδυνάμωση και η υποστήριξη των εργαζομένων βοηθά σε μεγάλο βαθμό στον περιορισμό του βαθμού αντίδρασης τους στην αλλαγή. Η βοήθεια στη διαχείριση τους άγχους και της ανασφάλειας που

προκαλείται από την εισαγωγή της αλλαγής συμβάλλει καθοριστικά στην άμβλυση των αντιστάσεων και στη θετική διάθεση.

Η εξασφάλιση ικανού χρόνου για την υλοποίηση. Οποιαδήποτε μεταβολή προϋποθέτει ικανό χρόνο τόσο για να υπάρξει ομαλή μετάβαση στη νέα κατάσταση, όσο και να μειωθούν οι όποιες αντιδράσεις με την ενημέρωση των εργαζομένων.

Διαπραγμάτευση: Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης ανάμεσα στους/στις εργαζόμενες και στη Διοίκηση με σκοπό να γίνουν διορθωτικές αλλαγές οι οποίες μπορεί είτε να τους/τις ωφελήσουν, είτε να μειωθούν οι απώλειες.

Επιβολή δύναμης/Εξαναγκασμός: Ως ύστατο μέσο και στις περιπτώσεις που η παρακίνηση είναι χαμηλή, η επικοινωνία κακή και η ενδυνάμωση δεν άμβλυσε τις αντιστάσεις, τότε η υλοποίηση της αλλαγής θα μπορούσε να γίνει μέσω του εξαναγκασμού. Η επιβολή δύναμης από την πλευρά της ηγεσίας κάμπτε τις όποιες αντιστάσεις και τελικά υλοποιεί τις αλλαγές.

7. Οι αλλαγές στις εκπαιδευτικές μονάδες.

"Βελτίωση σημαίνει να αλλάζεις. Τελειότητα σημαίνει να αλλάζεις συχνά."

Ουίνστον Τσώρτσιλ, 1874-1965

Οι σύγχρονες κοινωνίες έχουν την απαίτηση το σχολείο να έχει ευελιξία ώστε να μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί στις αλλαγές και να αντιμετωπίσει την έλευση της νέας γνώσης όσο πιο δημιουργικά γίνεται. Σε αυτό το πλαίσιο η σύγχρονη διοίκηση και εκπαίδευση έχουν σαν σκοπό τους να αναπτύξουν την ικανότητα των εκπαιδευτικών ώστε να μπορούν να διαχειριστούν με επιτυχία την αλλαγή που θα επιφέρει η καινοτομία (Everard, Morris & Wilson, 2004).

Ο στόχος κάθε εκπαιδευτικής αλλαγής είναι διπλός: Η βελτίωση των μαθητών και η βελτίωση των εκπαιδευτικών. Στο επίκεντρο κάθε εκπαιδευτικής μονάδας βρίσκονται οι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι αποτελούν μια πλούσια και αστείρευτη πηγή δράσης και λειτουργούν ως φορείς αλλαγής σε αυτό το επίπεδο (Αθανασούλα – Ρέππα κ.α, 2008).

Με βάση τη συστημική θεωρία κάθε εκπαιδευτική μονάδα μπορεί να θεωρηθεί ως ένα επιμέρους σύστημα του όλου εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας η οποία βρίσκεται σε διαρκή αλληλεξάρτηση με άλλα υπερσυστήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος (άλλα σχολεία, κοινωνικούς οργανισμούς, ομάδες ατόμων) (Πετρίδου, 2003).

Το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα βρίσκεται, την τελευταία δεκαετία, σε μια διαδικασία μεταβολής των δομικών του χαρακτηριστικών. Το σημαντικότερο από αυτά είναι ο αυστηρά συγκεντρωτικός χαρακτήρας διοίκησης (Κουτούζης, 2008), που καθιστούσε τις εκπαιδευτικές μονάδες δυσκίνητες και με ελάχιστα περιθώρια χάραξης εσωτερικής και εξωτερικής πολιτικής.

Σύμφωνα με τον Λαϊνά (1995) το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχει τα χαρακτηριστικά ενός πολιτικά συγκεντρωτικού συστήματος με σημαντικό βαθμό διοικητικής αποκέντρωσης.

Παρόλα αυτά, είναι δύσκολο να πραγματοποιηθούν σημαντικές αλλαγές ή καινοτομίες στις σχολικές μονάδες καθώς υπάρχουν στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και κουλτούρα αγκύλωσης στις διαδικασίες τα οποία λειτουργούν ανασταλτικά για τις ενέργειες που πραγματοποιούνται σε ένα σχολείο, την ανάληψη πρωτοβουλιών καθώς και διεκπεραιωτικός προσανατολισμός στη διοίκηση των σχολικών μονάδων περιορίζοντας την αυτονομία τους και την ευελιξία στο εσωτερικό τους (Λυμπέρης, 2012).

Σε αυτό το πλαίσιο οι εκπαιδευτικοί δεν συμμετέχουν σε καμία από τις αποφάσεις καθώς οι σχολικές μονάδες δεν έχουν αυτονομία και δεν έχουν τα εργαλεία και τη θεσμική εντολή να πραγματοποιούν αλλαγές και καινοτομίες για την βελτίωση της λειτουργίας τους, τουλάχιστον όχι σε μεγάλο βαθμό (Argyriou και Iordanidis, 2014).

Σε αυτή την κατεύθυνση οι εκπαιδευτικές μονάδες διαφοροποιούνται από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της μικρόκοινωνίας τους, τα οποία δεν μπορούν να παραμεληθούν. Το σχολείο οφείλει να δημιουργεί ευκαιρίες για συμμετοχή της κοινότητας στη ζωή του, αλλά και να συμμετέχει στη ζωή της κοινότητας αξιοποιώντας τις δυνατότητες που του προσφέρει και συμβάλλοντας στην αναβάθμισή της. (Αθανασούλα – Ρέππα Α., 1999).

8. Προσαρμοστικότητα.

«Δεν επιβιώνει το δυνατότερο είδος, ούτε το ευφυέστερο, αλλά το πιο ευπροσάρμοστο στις αλλαγές» (Δαρβίνος)

Ο όρος Προσαρμοστικότητα σημαίνει να είναι κανείς ανοιχτός στην αλλαγή και στη μεταβολή της συμπεριφοράς, προκειμένου να εργαστεί αποτελεσματικά σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται. Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να αντιμετωπίζει και να επιδεικνύει θετική στάση απέναντι στην αλλαγή, και να προσαρμόζει την εργασία του ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες (ΑΑΔΕ, 2022).

Το περιεχόμενο της έννοιας προσαρμοστικότητα (adaptivity) δηλώνει το προσωπικό χαρακτηριστικό της ευελιξίας ή την προθυμία του ατόμου να αντιμετωπίσει τους στόχους της σταδιοδρομίας του, τις μεταβάσεις ή τα απροσδόκητα γεγονότα με τις κατάλληλες ενέργειες. Ωστόσο, η προσαρμοστικότητα από μόνη της δεν αρκεί, ώστε να υπάρχει συμπεριφορά προσαρμογής. (Αργυροπούλου, 2013)

Η ικανότητα αποδοχής των αλλαγών είναι απαραίτητη και κυρίαρχη για τη προσαρμογή σε ένα ανταγωνιστικό και τεχνολογικά εξελισσόμενο περιβάλλον (Zorn, Page, & Cheney, 2000)

Το άτομο που διακρίνεται από προσαρμοστική ετοιμότητα έχει αναπτύξει κατάλληλες δεξιότητες προσαρμοστικότητας, δηλαδή, γνώσεις, στάσεις και στρατηγικές. Η αξιοποίηση αυτών των δεξιοτήτων θα βοηθήσει το άτομο να φέρει την αλλαγή στη ζωή και στο επαγγελματικό του περιβάλλον, εξασφαλίζοντας ισορροπία και αρμονία (Savickas & Porfeli, 2012).

Προσαρμοστικότητα είναι μία ικανότητα και χαρακτηριστικό των ανθεκτικών ανθρώπων., οι οποίοι αν και δεν μένουν μένουν ανεπηρέαστοι από τις δυσκολίες, αποδέχονται τα αρνητικά τους συναισθήματα και ανακαλύπτουν νέους τρόπους να τα ανιστρέψουν σε δημιουργικότητα. Ωστόσο, η πραγματικότητα που ζούμε σήμερα μας καλεί να αλλάξουμε γρήγορα, επομένως η ικανότητα προσαρμογής θα είναι ο καθοριστικός παράγοντας που εγγυάται την επιτυχία στην ανάπτυξη μιας ιδέας ή ενός έργου (Dirani et al., 2020).

Η προσαρμοστικότητα στην εργασία είναι ένα από τα μεγαλύτερα χαρακτηριστικά που μπορεί να προσφέρει ένας εργαζόμενος σε ένα οργανισμό/υπηρεσία, καθώς σήμερα οι οργανισμοί βιώνουν περιόδους συνεχούς εξέλιξης (Luna Scott, 2015).

Η γνώση του τρόπου προσαρμογής σε νέες αλλαγές δημιουργεί αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας, η οποία επιτρέπει στο άτομο να ενισχύσει και να εκμεταλλευτεί τις δεξιότητες και τις γνώσεις του στο μέγιστο. Στην πραγματικότητα, η προσαρμοστικότητα σε ένα οργανισμό βοηθά στην ενοποίηση των προσπαθειών μιας ομάδας εργασίας για να εκτελέσει σωστά μια εργασία (Carayannis et al., 2017).

Η σύγχρονη εποχή των ραγδαίων κοινωνικοοικονομικών εξελίξεων και τεχνολογικών αλλαγών απαιτεί ευέλικτο και ευπροσάρμοστο ανθρώπινο δυναμικό, εργαζόμενο στο δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα, ικανό να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις των πολιτών. Η διαχείριση ικανοτήτων και δεξιοτήτων αποτελεί αντικείμενο μελέτης των διεθνών οργανισμών καθώς και η επικαιροποίησή τους σε συνεχή βάση (Τερζή, 2013).

Η απόκτηση νέων δεξιοτήτων (skilling), η επανεκπαίδευση (reskilling) και η αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων (upskilling) πρέπει να αποτελεί μέρος της κουλτούρας και των προτεραιοτήτων των οργανισμών.

Τα άτομα που προσαρμόζονται με μεγαλύτερη ευκολία στις αλλαγές που συμβαίνουν :

- Θέτουν προσωπικούς και επαγγελματικούς στόχους.
- Αναλαμβάνουν την ευθύνη των αποφάσεων τους.
- Έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και στις ικανότητες τους.
- Είναι ανοικτά σε νέες ιδέες και προτάσεις.
- Αντιλαμβάνονται τη σημασία των υποστηρικτικών δικτύων και των θετικών διαπροσωπικών σχέσεων.

- Επιδιώκουν να ανήκουν σε ομάδες και να ενθαρρύνουν την συμμετοχή σε αυτές.
- Κατανοούν τη σημασία της ενσυναίσθησης και της ενεργητική ακρόασης.
- Αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα της επικοινωνίας.
- Επιδεικνύουν δημιουργικότητα στην επίλυση προβλημάτων.
- Διαχειρίζονται αποτελεσματικά το άγχος και το στρες.
- Καλλιεργούν την υπομονή και την επιμονή τους.
- Επιθυμούν να μαθαίνουν συνεχώς.
- Θέλουν να εφαρμόζουν καλές πρακτικές που έχουν υλοποιηθεί σε άλλους οργανισμούς.
- Επιζητούν διαρκώς την ανατροφοδότηση.
- Νιώθουν την ανάγκη να μοιράζονται τη γνώση και τις ικανότητες τους με τα υπόλοιπα μέλη του εργασιακού περιβάλλοντος.

9. 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 I. (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, Design and Change : Text and Cases*. Prentice Hall, New Jersey.

Katsaros, K.K.. (2012). *Strategic management of change : the role of emotional and cognitive attitudes to change and their influence to firms' financial results*. University of Macedonia, Thessaloniki.

Κουτούζης, Μ. (2008). Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός. Στο Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος Γ., Ντισόπουλος, Β., & Χαλκιάτης, 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>.