

Εκπαιδευτικές Διαδρομές

Τόμ. 1, Αρ. 2 (2025)

Εκπαιδευτικές Διαδρομές



Ηγεσία και διοίκηση στη δημόσια διοίκηση και το σχολείο: Μια συγκριτική ανάλυση

Δημήτριος Τάμπας

doi: [10.12681/edro.40436](https://doi.org/10.12681/edro.40436)

Copyright © 2025, Δημήτριος Τάμπας



Άδεια χρήσης [##plugins.generic.pdfFrontPageGenerator.front.license.cc-by-nc-nd4##](https://plugins.generic.pdfFrontPageGenerator.front.license.cc-by-nc-nd4##).

Ηγεσία και διοίκηση στη δημόσια διοίκηση και το σχολείο: Μια συγκριτική ανάλυση

Δημήτριος Τάμπας
Δάσκαλος
dimitampas@sch.gr

Περίληψη

Το άρθρο αναλύει τις έννοιες της ηγεσίας και της διοίκησης τόσο στη δημόσια διοίκηση όσο και στο σχολικό περιβάλλον, συγκρίνοντας διάφορα μοντέλα ηγεσίας. Η ηγεσία θεωρείται διαδικασία επιρροής που οδηγεί στην επίτευξη κοινών στόχων, ενώ η διοίκηση επικεντρώνεται στη συντονισμένη συνεργασία για την επίτευξη στόχων μέσω οργανωμένων διαδικασιών. Στη δημόσια διοίκηση, οι ηγετικές προσεγγίσεις όπως η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία συμβάλλουν στην αποδοτικότητα και τη συνεργασία, ενώ στην εκπαίδευση, η ηγεσία επηρεάζει τη σχολική αποτελεσματικότητα και την ποιότητα της διδασκαλίας. Τα μοντέλα διοίκησης, όπως τα συγκεντρωτικά και αποκεντρωμένα, έχουν διαφορετικές επιπτώσεις στην ευχέρεια των οργανισμών και την αλληλεπίδραση με τους πολίτες και τους εκπαιδευτικούς.

Λέξεις-κλειδιά: Ηγεσία, διοίκηση, δημόσια διοίκηση, εκπαιδευτική ηγεσία, στυλ ηγεσίας, σχολική διοίκηση

Summary

The article analyzes the concepts of leadership and management in both public administration and the school environment, comparing various leadership models. Leadership is considered a process of influence leading to the achievement of common goals, while management focuses on coordinated collaboration to achieve objectives through organized processes. In public administration, leadership approaches such as transformational and transactional leadership contribute to efficiency and collaboration, while in education, leadership impacts school effectiveness and teaching quality. Management models, such as centralized and decentralized, have different effects on organizational autonomy and interaction with citizens and educators.

Keywords: Leadership, Management, Public Administration, Educational Leadership, Leadership Styles, School Management

Εισαγωγή

Η ηγεσία αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο της διοίκησης και συχνά θεωρείται υποκατάστατό της. Αν και μελετήθηκε εκτενώς από τον 20ό αιώνα, η διάκριση μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης παραμένει πολύπλοκη. Ενώ συσχετίζεται στενά με το μάνατζμεντ, η έννοιά της είναι ασαφής, καθώς μοιράζονται κοινές πρακτικές αλλά και διακριτοί ρόλοι και λειτουργίες (Collinsetal., 2023). Σύμφωνα με σύγχρονες προσεγγίσεις, η ηγεσία είναι διαδικασία επιρροής, όπου ένα άτομο κατευθύνει άλλους

προς κοινό στόχο (Schermerhorn&Bachrach, 2023), συμφωνώντας για τις δράσεις και κινητοποιώντας συλλογικές προσπάθειες (Yukl, 2013). Η επιρροή της καθορίζει σχέσεις και αποφάσεις, ανεξαρτήτως ιεραρχικών δομών (Burns, 1978). Όποιος ασκεί θετική επιρροή θεωρείται ηγέτης (Μπουραντάς, 2017), με τους ακόλουθους να αποδέχονται την επιρροή του, πέραν της επίσημης εξουσίας (Yukl, 2009).

Ηγεσία στη δημόσια διοίκηση

Η ηγεσία στη δημόσια διοίκηση είναι κρίσιμη για τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών και την εξυπηρέτηση των πολιτών. Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, όπου κύριος στόχος είναι η κερδοφορία, οι δημόσιοι οργανισμοί επιδιώκουν το κοινό συμφέρον. Τόσο οι δημόσιοι οργανισμοί όσο και η δημόσια ηγεσία αποτελούν δυναμικούς τομείς (Wart, 2003). Το ηγετικό στυλ επηρεάζει σημαντικά την απόδοση ενός δημόσιου οργανισμού, καθώς καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται σχέσεις για να προωθηθεί η συνεργασία (Harrisetal., 2007). Διάφορα στυλ ηγεσίας εφαρμόζονται σε διαφορετικούς οργανισμούς, και η επιλογή τους εξαρτάται από τις συνθήκες (Ali, 2015). Η σωστή επιλογή του ηγετικού στυλ μπορεί να είναι καθοριστική για την επιτυχία στον δημόσιο τομέα.

Ηγεσία του πυγμαλίωνα

Το στυλ ηγεσίας του Πυγμαλίωνα είναι μια προσέγγιση που ενθαρρύνει τους εργαζομένους και ενισχύει την αποτελεσματικότητά τους (Kimetal., 2019). Το φαινόμενο του Πυγμαλίωνα σχετίζεται με τη βελτίωση της απόδοσης των υφισταμένων, καθώς οι υψηλές προσδοκίες των ηγετών οδηγούν σε θετική αυτοαντίληψη και αυξημένη προσπάθεια (Karakowsky, 2012). Ένας ηγέτης που υιοθετεί αυτό το στυλ κινητοποιεί τους υφισταμένους του να ανταποκριθούν στις υψηλές προσδοκίες του. Στην εκπαίδευση, το στυλ αυτό ενισχύει τη συμμετοχή των μαθητών και την εμπιστοσύνη τους προς τον εκπαιδευτικό. Παράλληλα, επηρεάζει θετικά τις ακαδημαϊκές επιδόσεις μέσω της ενίσχυσης της δέσμευσής τους στην τάξη (Kimetal., 2023).

Μετασχηματιστική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία χαρακτηρίζεται από το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους υφισταμένους του, την κινητοποίησή τους και τον σεβασμό στις απόψεις τους,

ενισχύοντας το συλλογικό συμφέρον (Bass, 1990). Δημιουργεί έναν ισχυρό δεσμό μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων, προάγοντας την κατανόηση των κινήτρων και των αξιών τους. Ο Alamri (2023) μελέτησε την επίδρασή της στη δέσμευση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι ενισχύει τη δέσμευση μέσω προοδευτικού προσανατολισμού, με το κίνητρο δημόσιας υπηρεσίας να παίζει καθοριστικό ρόλο. Σύμφωνα με τους Dengetal. (2022), η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και υψηλότερα επίπεδα ευημερίας, δημιουργικότητας και ικανοποίησης των εργαζομένων. Παράλληλα, προάγει την καινοτομία και την ενσωμάτωσή της στους οργανισμούς (Costaetal., 2023).

Συναλλακτική ηγεσία

Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας αναφέρεται στην πρακτική κατά την οποία οι ηγέτες προσφέρουν στους υφισταμένους τους κίνητρα, όπως μόνους ή αυξήσεις, σε αντάλλαγμα για την επίτευξη στόχων και την αύξηση της παραγωγικότητας (Basu&Green, 1997). Έρευνες έδειξαν ότι η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς οι εργαζόμενοι υπό αυτό το στυλ διοίκησης είναι συχνά πιο ικανοποιημένοι από τους ρόλους τους. Η εργασιακή ευτυχία ενισχύεται μέσω εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων (Aljumah, 2023). Επιπλέον, η συναλλακτική ηγεσία συμβάλλει στην αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό (WayuEkoYudiatmajaetal., 2023), υπογραμμίζοντας τη σημασία των εργαλείων παρακίνησης στην ανάπτυξη αποτελεσματικών ηγετικών πρακτικών.

Χαρισματική ηγεσία

Η χαρισματική ηγεσία στηρίζεται στην αμοιβαία σχέση μεταξύ ηγέτη και ομάδας, όπου ο ηγέτης αναγνωρίζεται για τα εξαιρετικά ή μοναδικά του χαρακτηριστικά. Σε κρίσιμες στιγμές, αυτή η ευάλωτη και αντιθεσμική εξουσία αναδύεται, αμφισβητώντας τα παραδοσιακά πρότυπα (Hofmann, 2023). Μέσω της προσωπικής του γοητείας, του οράματος και της πειθούς, εμπνέει την ομάδα του (Conger&Kanungo, 1994), ενώ η παρουσία, η επικοινωνιακή ικανότητα και η αυτοπεποίθηση αποτελούν τα βασικά του στοιχεία (House & Shamir, 1993). Η επιρροή του μπορεί να αξιοποιηθεί τόσο για θετικούς όσο και για αρνητικούς σκοπούς, καθώς υπάρχει κίνδυνος να χρησιμοποιήσουν την ισχύ τους για προσωπικό όφελος εις βάρος του κοινού καλού (Bass&Riggio, 2005).

Αυταρχική ηγεσία

Τα αυταρχικά στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζονται από έντονο έλεγχο των υφισταμένων και περιορισμένη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων (Chiangetal., 2020). Οι ηγέτες που εφαρμόζουν αυτό το στυλ αντλούν εξουσία από την οργανωτική ιεραρχία και απαιτούν αυστηρή υπακοή (de Hooghetal., 2015). Τείνουν να είναι συγκεντρωτικοί, αυξάνοντας την απόσταση εξουσίας μεταξύ αυτών και των εργαζομένων (Schaubroecketal., 2017). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι αυταρχικοί ηγέτες ασκούν έντονη πίεση στους υπαλλήλους, απαιτώντας την επίτευξη υψηλών στόχων και την αυστηρή τήρηση κανόνων (Lietal., 2018; Karakitapoğlu-Aygünetal., 2021).

Η αυταρχική ηγεσία σχετίζεται με μειωμένη εργασιακή απόδοση, προβληματικές σχέσεις ηγέτη-υφισταμένων και αυξημένη πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων (Schaubroecketal., 2017). Οι Chiangetal. (2020) διαπίστωσαν ότι ένα αυταρχικό κλίμα καταστέλλει τα συναισθήματα των υφισταμένων, οδηγώντας σε δυσμενές εργασιακό περιβάλλον. Αντίστοιχα, οι Schuhetal. (2012) έδειξαν ότι η δέσμευση των εργαζομένων μπορεί να μειωθεί υπό αυταρχικούς προϊσταμένους. Επιπλέον, η αντίσταση των εργαζομένων στην εξουσιαστική απόσταση μπορεί να επιδεινώσει τις αρνητικές συνέπειες της αυταρχικής ηγεσίας στην απόδοσή τους (Schaubroecketal., 2017).

Μια πρόσφατη μελέτη του MervatElsaied (2024) ανέδειξε τη σχέση μεταξύ αυταρχικής ηγεσίας και οργανωσιακής απόκλισης, δείχνοντας ότι οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής τείνουν να εκδηλώνουν αποκλίνουσες συμπεριφορές όταν αντιλαμβάνονται τους ηγέτες τους ως αυταρχικούς. Η αυταρχική ηγεσία συνδέεται επίσης με αυξημένο εργασιακό στρες, συναισθηματική εξάντληση και μειωμένη ψυχολογική ενδυνάμωση, επηρεάζοντας αρνητικά τη δέσμευση και τις προοπτικές σταδιοδρομίας των εργαζομένων (MervatElsaied, 2024).

Αν και τα αυταρχικά στυλ ηγεσίας θεωρούνται λιγότερο αποτελεσματικά (Shenetal., 2019), μπορούν να έχουν θετικά αποτελέσματα υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Για παράδειγμα, ομάδες με υψηλά επίπεδα παραδοσιακότητας ή αποφυγής συγκρούσεων μπορεί να επωφεληθούν (Shenetal., 2019; de Hooghetal., 2015; Sagie, 1996). Ωστόσο, η γενική συναίνεση των ερευνητών είναι ότι το αυταρχικό στυλ ηγεσίας δεν προάγει τη συνεργασία και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, αν και μπορεί να λειτουργήσει σε αγχωτικά περιβάλλοντα (Pizzolittoetal., 2022).

Γραφειοκρατική ηγεσία

Οι γραφειοκρατικοί ηγέτες επιβάλλουν στους υφισταμένους τους την τήρηση συγκεκριμένων πολιτικών και διαδικασιών που έχουν καθορίσει, δίνοντας προτεραιότητα στη διαδικασία παρά στους ανθρώπους, γεγονός που τους καθιστά απομακρυσμένους. Σύμφωνα με τη μελέτη των Koeswayoetal. (2024), σε οργανισμούς με γραφειοκρατική ηγεσία, τόσο η αποτελεσματική συμμόρφωση με τους κανονισμούς όσο και η δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζονται σημαντικά. Ο άκαμπτος και ιεραρχικός χαρακτήρας της ηγεσίας μπορεί είτε να ενισχύσει είτε να μειώσει τις θετικές επιδράσεις, ανάλογα με τον τρόπο εφαρμογής των ελέγχων από τους προϊσταμένους. Επιπλέον, ο αντίκτυπος της εταιρικής φήμης στη δέσμευση υπόκειται στην επίδραση του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας (Koeswayoetal., 2024).

Δημοκρατική/Συμμετοχική ηγεσία

Μια δημοκρατική ηγεσία, γνωστή και ως συμμετοχική, επιτρέπει σε όλα τα μέλη της ομάδας να συνεισφέρουν ισότιμα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ανεξαρτήτως ιεραρχίας (Yangetal., 2010). Τα μέλη έχουν δικαίωμα συμμετοχής στην παραγωγή ιδεών, στις ομαδικές συζητήσεις και στον καταγισμό ιδεών, καθώς το δημοκρατικό μοντέλο ηγεσίας ενισχύει την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων (Christian, 2018).

Οι δημοκρατικοί ηγέτες ενθαρρύνουν την ελεύθερη έκφραση και προάγουν την ισότητα στην ομάδα. Ωστόσο, συνεχίζουν να προσφέρουν καθοδήγηση και να επιβλέπουν τον διάλογο, ώστε να αποτρέψουν συγκρούσεις, ιδιαίτερα όταν υπάρχουν αντικρουόμενες απόψεις μεταξύ των μελών (Rifaldietal., 2019).

Χαλαρωτική ηγεσία (Laissez-Faire)

Η ηγεσία τύπου laissez-faire χαρακτηρίζεται από την ελάχιστη ή μηδαμινή ανάληψη ηγετικών καθηκόντων, οδηγώντας σε απουσία καθοδήγησης και δραστηριοποίησης (Avolio&Bass, 2001). Σε αυτό το πλαίσιο, οι συναλλαγές με τους υφισταμένους δεν λαμβάνουν χώρα, οι αποφάσεις καθυστερούν και η ανατροφοδότηση, οι ανταμοιβές καθώς και η ενεργή συμμετοχή απουσιάζουν, χωρίς να γίνονται προσπάθειες παρακίνησης ή κάλυψης των αναγκών των εργαζομένων (Skogstadetal., 2014). Ως εκ τούτου, αυτό το στυλ θεωρείται παθητικό και αναποτελεσματικό (Antonakisetal., 2003).

Σε οργανισμούς, η laissez-faire ηγεσία αντικατοπτρίζει την έλλειψη παρέμβασης, ή «μη ηγεσίας», όπως επισημαίνουν οι Bass και Avolio (1995). Οι ηγέτες αυτού του τύπου αποφεύγουν τη λήψη αποφάσεων και την έκφραση απόψεων, ενώ συχνά απουσιάζουν όταν η παρουσία τους είναι κρίσιμη (Hinkin&Schriesheim, 2008).

Παρόλο που παραδοσιακά συνδέεται με αρνητικές συνέπειες (Skogstadetal., 2014), έρευνες υποδεικνύουν και θετικά αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, οι Chaudhryκαι Javed (2012) διαπίστωσαν θετική επίδραση στην παρακίνηση, οι Breevaart και Zacher (2019) έδειξαν ότι ο συνδυασμός laissez-faire και μετασχηματιστικής ηγεσίας ενισχύει την εμπιστοσύνη, ενώ ο Tong (2020) κατέγραψε βελτίωση στην οργανωσιακή μάθηση. Επιπλέον, οι Opreaetal. (2022) και Jamalietal. (2022) ανέφεραν αύξηση της απόδοσης σε χειρωνακτικές εργασίες και εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, ενώ οι Zhangetal. (2023) τονίζουν ότι τα αποτελέσματα διαφέρουν ανάλογα με τον προσανατολισμό των εργαζομένων.

Διοίκηση

Η διοίκηση είναι μία από τις αρχαιότερες ανθρώπινες δραστηριότητες, με παραδείγματα οργανωμένης διοίκησης ήδη από την αρχαιότητα (Μακρυδημήτρης, 2013). Σήμερα, αποτελεί κεντρικό στοιχείο της κοινωνικής ζωής, ενταγμένο στην οικονομική και κοινωνική δραστηριότητα. Είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ανθρώπινη φύση, εκφράζοντας τις συλλογικές προσπάθειες για την επίτευξη κοινών στόχων (Κτιστάκη, 2014).

Η διοίκηση θεωρείται βασική λειτουργία των οργανισμών, αν και η έννοιά της δεν είναι πάντα σαφής. Προϋποθέτει σαφή σκοπό και συντονισμένη συνεργασία (Simonetal., 2017). Ορίζεται ως η διαδικασία συντονισμού ανθρώπων και πόρων για την επίτευξη στόχων, περιλαμβάνοντας λειτουργίες όπως σχεδιασμό, οργάνωση, καθοδήγηση και έλεγχο (Δίκαιος κ.ά., 2017).

Δημόσια διοίκηση

Η δημόσια διοίκηση αναφέρεται στο σύνολο των κρατικών οργανισμών και μηχανισμών που λειτουργούν σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, με αρμοδιότητα την εφαρμογή των νόμων και την υλοποίηση δημόσιων πολιτικών, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις της πολιτικής ηγεσίας (Μακρυδημήτρης&Πραβίτα,

2012). Περιλαμβάνει οργανισμούς και φορείς υπό κρατικό έλεγχο, άμεσο ή έμμεσο, με σκοπό την εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου (Χυτήρης, 2001).

Όπως αναφέρει ο Καραστάθης (2018), η δημόσια διοίκηση αποτελείται από διοικητικές αρχές, όπως οι κρατικές υπηρεσίες που οργανώνονται σε υπουργεία, καθώς και από Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, τα οποία ασκούν δημόσια εξουσία. Αποτελεί βασικό στοιχείο της εκτελεστικής εξουσίας, μαζί με την κυβέρνηση, στο πλαίσιο της τριμερούς διάκρισης των εξουσιών, που περιλαμβάνει επίσης τη νομοθετική και τη δικαστική εξουσία (Κτιστάκη, 2014).

Στην ευρωπαϊκή παράδοση, το κράτος είναι συνυφασμένο με θεσμούς, νόμους και το δημόσιο συμφέρον. Ρυθμίζει την αγορά και διαμορφώνει το κοινωνικό πλαίσιο (Καρκατσούλης, 2004). Η δημόσια διοίκηση υπηρετεί αυτές τις αρχές, διαφοροποιούμενη από το ιδιωτικό μάνατζμεντ (Δικαίος κ.ά., 2017).

Παρότι σχετίζεται με τη γραφειοκρατία, η δημόσια διοίκηση έχει ευρύτερη έννοια: κάθε γραφειοκρατία είναι διοικητικό σύστημα, αλλά όχι κάθε διοίκηση είναι γραφειοκρατική (Leonina-Emilia&Ioan, 2010). Η πολυπλοκότητά της προκύπτει από τις επιπτώσεις των κυβερνητικών δράσεων στους πολίτες.

Σχέση δημόσιας διοίκησης με την πολιτική και την ηθική

Η πολιτική και η δημόσια διοίκηση είναι αλληλένδετες, καθώς η μεταξύ τους αλληλεπίδραση αποτελεί βασικό στοιχείο της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, διαφοροποιώντας την από τον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα με τον Weber (1988), οι δημόσιες λειτουργίες διακρίνονται σε διοικητικές και πολιτικές (Μακρυδημήτρης&Πραβίτα, 2012). Η πολιτική καθορίζει τις κατευθυντήριες γραμμές και λαμβάνει αποφάσεις, ενώ η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή τους. Ο όρος "δημόσια πολιτική" περιλαμβάνει τη γενική πολιτική, που αφορά πολιτικές δράσεις, και την εφαρμοσμένη πολιτική, η οποία σχετίζεται με τον σχεδιασμό και την υλοποίηση διοικητικών προγραμμάτων (Κτιστάκη, 2014).

Παρότι η χάραξη της δημόσιας πολιτικής ανήκει στους πολιτικούς, η δημόσια διοίκηση συμβάλλει στον σχεδιασμό και την εφαρμογή της, έχοντας διακριτική ευχέρεια στην υλοποίησή της (Κτιστάκη, 2014). Επιπλέον, η διοίκηση και η ηθική συνδέονται στενά, ειδικά σε ένα περιβάλλον παγκοσμιοποίησης, όπου ανακύπτουν ηθικά διλήμματα (Μουζέλης, 2008; Thompson, 2011). Η ηθική διασφαλίζει το δημόσιο συμφέρον και συμβάλλει στην αντιμετώπιση της διαφθοράς (Farazmand, 1999).

Μοντέλα διοίκησης

Η εξέταση της διοίκησης μπορεί να διακριθεί σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες μοντέλων: τα κλασικά ή γραφειοκρατικά μοντέλα, τα νεοκλασικά μοντέλα, τα συστημικά μοντέλα και τα σύγχρονα μοντέλα διοίκησης.

Κλασικά μοντέλα

Το κλασικό ή γραφειοκρατικό μοντέλο στη διοίκηση καθορίζεται κυρίως από τις συνεισφορές τριών κορυφαίων προσωπικοτήτων στον τομέα της επιστήμης της διοίκησης: του MaxWeber, του FrederickTaylor και του HenriFayol.

MaxWeber

Ο MaxWeber, μέσα από το έργο του, ανέπτυξε τη θεωρία της γραφειοκρατίας, παρουσιάζοντάς την ως ένα ιδεατό μοντέλο διοικητικής οργάνωσης που διέπεται από ορθολογικότητα και αποδοτικότητα. Η προσέγγισή του επικεντρώνεται σε ένα διαχρονικό σύστημα οργάνωσης (Πασιαρδής, 2014), ενώ παράλληλα εξετάζει την εξουσία που ασκείται στο πλαίσιο της γραφειοκρατίας.

Οι βασικές αρχές του μοντέλου του Weber περιλαμβάνουν μια ιεραρχική οργανωτική δομή, που χαρακτηρίζεται από ακρίβεια, προβλεψιμότητα και συνέπεια. Το μοντέλο βασίζεται στη σαφή κατανομή ρόλων και ευθυνών, την κυριαρχία των κανόνων που ρυθμίζουν τις διαδικασίες και την αυστηρή διαίρεση της εργασίας (Δικαίος κ.ά., 2017). Επιπλέον, ο Weber ανέδειξε δύο βασικές δυνάμεις που κυριαρχούν στις γραφειοκρατικές δομές: την κατανομή των εργασιακών ρόλων και τη συγκέντρωση της εξουσίας (Δικαίος κ.ά., 2017).

Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, η υπερβολική κυριαρχία της γραφειοκρατίας, χωρίς δημοκρατικές δικλίδες ασφαλείας, οδήγησε σε κρατικά μοντέλα με απάνθρωπα χαρακτηριστικά (Μακρυδημήτρης, 2013). Παρά τις προκλήσεις, η γραφειοκρατία εξακολουθεί να υφίσταται, με αυξανόμενη ανάγκη προσαρμογής στις νέες συνθήκες (Μακρυδημήτρης, 2013).

Frederick Taylor

Ο FrederickTaylor (1911) ανέλυε την εργασία εστιάζοντας στο άτομο και τον τοπικό χώρο εργασίας, όχι στην κοινωνία. Υποστήριζε ότι κάθε εργασιακή διαδικασία έχει έναν ιδανικό τρόπο εκτέλεσης, που ανακαλύπτεται μέσω επιστημονικής μελέτης.

Στόχος του ήταν η αύξηση της παραγωγικότητας, καταγράφοντας, χρονομετρώντας και αναδιαρθρώνοντας την εργασία συστηματικά (Μουζέλης, 2008).

Οι τέσσερις κύριες αρχές του είναι: η διαμόρφωση μιας αυθεντικής επιστήμης, η επιλογή των εργατών με επιστημονικά κριτήρια, η εκπαίδευση του προσωπικού και η αμοιβαία συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης (Taylor, 1911).

Henri Fayol

Κατά την ίδια εποχή στην Ευρώπη, εμφανίστηκε ένας παρόμοιος στοχασμός από τον Henri Fayol, ο οποίος διατύπωσε τις λειτουργίες του αποδοτικού διευθυντή και θεωρείται ο ιδρυτής της ηγεσίας στη διοίκηση (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Η μεθοδολογία του μετέφερε την προσοχή από την παραγωγή στη συνολική δομή της οργάνωσης, εξετάζοντας τη διοίκηση με ευρύτερη προοπτική και εστιάζοντας στη δομή και τις διαδικασίες (Δικαίος κ.ά., 2017). Οι κύριες διοικητικές λειτουργίες του Fayol – προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος – παραμένουν βασικές έως σήμερα. Παρά την κριτική, πολλές αρχές των κλασικών μοντέλων εξακολουθούν να εφαρμόζονται, κυρίως στους δημόσιους οργανισμούς.

Νεοκλασικά μοντέλα

Τα νεοκλασικά μοντέλα διοίκησης, που αναπτύχθηκαν στις ΗΠΑ μεταξύ 1930 και 1950, επηρεάστηκαν από την κοινωνιολογία και την ψυχολογία. Βασίστηκαν στις ιδέες της Mary Parker Follett και του Elton Mayo, ενώ εξελίχθηκαν από τους Abraham Maslow, Douglas McGregor, Chris Argyris και Rensis Likert. Επικεντρώνονται στον άνθρωπο και τη συμπεριφορά του, δίνοντας έμφαση σε ανάγκες, κίνητρα, δυναμική ομάδας, ηγεσία και παρόθηση (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Elton Mayo

Στο εργοστάσιο της Western Electric, ο Mayo και η ομάδα του μελέτησαν πώς οι συνθήκες εργασίας (φωτισμός, θερμοκρασία, κούραση) επηρεάζουν την παραγωγικότητα. Στη συνέχεια, εξέτασαν τους παράγοντες που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, εστιάζοντας στις ανθρώπινες σχέσεις και την ομαδική λειτουργία, αναδεικνύοντας τον ρόλο της υποκίνησης, του ηθικού και της συνοχής (Δικαίος κ.ά., 2017).

Mary Parker Follett

Η Follett τόνιζε τη σημασία της αμοιβαίας εξάρτησης και της συνεργασίας ως κλειδιά για την επιτυχία, υπερβαίνοντας τον ατομικισμό. Σύμφωνα με την ίδια, η συνεργασία είναι ο βασικός μοχλός για την επίτευξη συλλογικών στόχων. Ανέπτυξε την έννοια της ομαδικής ενσυναίσθησης, όπου οι ατομικές προσπάθειες συντονίζονται με το κοινό όραμα. Πρωτοπόρησε στις θεωρίες συνεργασίας και ομαδικής εργασίας (Δικαίος κ.ά., 2017). Οι απόψεις της παραμένουν επιδραστικές στο σύγχρονο management, με τη συνεργασία να αποτελεί θεμέλιο της οργανωσιακής κουλτούρας.

Abraham Maslow

Η κινητήρια δύναμη πίσω από την ανθρώπινη συμπεριφορά, σύμφωνα με τον Maslow, είναι οι ατομικές ανάγκες, οι οποίες ομαδοποιούνται σε πέντε βασικά επίπεδα: επιβίωση, ασφάλεια, κοινωνική αποδοχή, αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση. Η θεωρία του στηρίζεται σε δύο βασικές αρχές: την αρχή του ελλείμματος, η οποία υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις πιο βασικές τους ανάγκες πριν από τις πιο ανώτερες, και την αρχή της προοδευτικότητας, που τονίζει τη σημασία της προόδου και της ανάπτυξης της προσωπικότητας (Δικαίος κ.ά., 2017).

Douglas Mc Gregor

Ο McGregor ταξινόμησε τις απόψεις των Taylor και Mayo, ονομάζοντας την προσέγγιση του Taylor "Θεωρία X". Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν να εργαστούν και χρειάζονται επίβλεψη, ενώ κινητοποιούνται κυρίως από οικονομικά κίνητρα. Αντιθέτως, η "Θεωρία Ψ", που βασίζεται στις απόψεις του Mayo, θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να εργαστούν και κινητοποιούνται κυρίως από ψυχολογικά κίνητρα (Δικαίος κ.ά., 2017). Η Θεωρία X υιοθετείται από αυταρχικούς ηγέτες, ενώ η Θεωρία Ψ από δημοκρατικούς (Κατσαρός, 2008). Ο Allio (2009) θεωρεί αυτή τη διχοτόμηση κομβικό σημείο στη στροφή από αυταρχικά μοντέλα προς μια πιο συμμετοχική προσέγγιση.

Συστημικά μοντέλα

Υπάρχει στενή σχέση μεταξύ των συστημικών και των νεοκλασικών μοντέλων, καθώς πολλοί υποστηρικτές των συστημικών μοντέλων αντιλαμβάνονταν τις οργανώσεις ως κοινωνικά συστήματα, όπου αναπτύσσονται ανθρώπινες σχέσεις. Κεντρική τους ιδέα είναι ότι κάθε οργάνωση ανήκει σε ένα ευρύτερο σύστημα, διαφοροποιείται από αυτό, αλλά περιλαμβάνει και υποσυστήματα που αλληλεπιδρούν (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Αυτή η προσέγγιση, την οποία ορισμένοι μελετητές εντάσσουν στις σύγχρονες θεωρίες (Δικαίος κ.ά., 2017), επηρέασε πολλές επιστήμες. Ο Talcott Parsons θεωρεί την οργάνωση κοινωνικό σύστημα με τέσσερις βασικές λειτουργίες: προσαρμογή, επίτευξη στόχων, συνοχή και συντήρηση (Μουζέλης, 2009).

Σύγχρονα μοντέλα

Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση βασίζεται σε τέσσερις κύριους άξονες: τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, τη Νέα Δημόσια Διοίκηση, τη Διακυβέρνηση και τη Διοίκηση Γνώσης. Όπως αναφέρουν οι Bryson et al. (2014), τρεις προσεγγίσεις έχουν διαμορφώσει τη δημόσια διοίκηση: η παραδοσιακή, η Νέα Δημόσια Διοίκηση και η Νέα Δημόσια Υπηρεσία. Η τελευταία ενσωματώνει στοιχεία Διακυβέρνησης και Διοίκησης Γνώσης, χωρίς να αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα. Σε αντίθεση με τη Νέα Δημόσια Διοίκηση, που επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα, η Νέα Δημόσια Υπηρεσία προσεγγίζει τη διοίκηση μέσα από το πρίσμα της δημοκρατίας και του δημοσίου συμφέροντος (Denhardt & Denhardt, 2000).

Διοίκηση ολικής ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια διοικητική φιλοσοφία που στοχεύει στην επίτευξη υψηλής ποιότητας σε όλα τα επίπεδα. Αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, υιοθετήθηκε στις ΗΠΑ τη δεκαετία του 1980 και έπειτα στην Ευρώπη. Κύριος εκφραστής της ήταν ο Edward Deming, ο οποίος τόνιζε τη συνεχή βελτίωση σε κάθε στάδιο της παραγωγής. Βασικές αρχές του αποτελούν η ικανοποίηση του πελάτη, η χαρά της εργασίας, η συμμετοχή των εργαζομένων και η λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων.

Ο Deming ανέπτυξε 14 αρχές για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αν και επικρίθηκε για την τεχνοκρατική του προσέγγιση (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Νέα δημόσια διοίκηση

Από τα τέλη της δεκαετίας του '80, η Νέα Δημόσια Διοίκηση, ένα μοντέλο διακυβέρνησης εμπνευσμένο από νεοφιλελεύθερες αρχές, άρχισε να εφαρμόζεται στον δημόσιο τομέα σε χώρες όπως η Μεγάλη Βρετανία και οι Ηνωμένες Πολιτείες. Σε αντίθεση με προγενέστερες προσεγγίσεις, όπως η επιστημονική διοίκηση και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η Νέα Δημόσια Διοίκηση δεν επικεντρώνεται μόνο στη μεταφορά τεχνικών από τον ιδιωτικό τομέα, αλλά και στη διαμόρφωση του αξιακού πλαισίου των δημόσιων οργανισμών (Denhardt & Denhardt, 2000).

Η θεωρία αυτή εισάγει επιχειρηματικές πρακτικές στη δημόσια διοίκηση, με στόχο την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό της. Δίνει έμφαση στην εξυπηρέτηση του πολίτη-πελάτη και στη βελτίωση της διαχείρισης των πόρων (Pollitt, 2007). Βασισμένη στην οργανωτική κοινωνιολογία και τη θεωρία των δικτύων, ενισχύει την ευελιξία, την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (Casadyetal., 2020; Osborne, 2006). Παράλληλα, επιδιώκει την αντιμετώπιση των προκλήσεων της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης και μεταβάλλει τη σχέση πολίτη-κράτους (Korpenjan & Koliba, 2013).

Διακυβέρνηση

Ο όρος «διακυβέρνηση» έχει γνωρίσει ευρεία διάδοση, αν και η σημασία του παραμένει συχνά ασαφής και αμφιλεγόμενη (Ruhanenetal., 2010). Η ανάδυση του όρου συνδέεται με τις μεταρρυθμίσεις στον δημόσιο τομέα των Ηνωμένων Πολιτειών και του Ηνωμένου Βασιλείου κατά τη δεκαετία του 1980, όπου εισήχθησαν αρχές ιδιωτικού μάνατζμεντ και συνεργατικής διαμόρφωσης πολιτικών από κρατικούς θεσμούς. Η εξέλιξη αυτή ανέδειξε μη ιεραρχικές μορφές συντονισμού, ενσωματώνοντας μη κυβερνητικούς φορείς στη διαδικασία χάραξης και υλοποίησης δημόσιων πολιτικών (Börzel&Risse, 2010).

Η διακυβέρνηση καλύπτει ένα ευρύ φάσμα πρακτικών και δομών, ξεπερνώντας την παραδοσιακή αντίληψη της εξουσίας ως αποκλειστικό προνόμιο των κυβερνητικών θεσμών. Ο όρος έχει καταστεί τόσο διαδεδομένος, ώστε συχνά χρησιμοποιείται ως συνώνυμο της «δημόσιας διοίκησης». Ωστόσο, η ακριβής του έννοια παραμένει ρευστή, καθώς μπορεί να αναφέρεται σε οργανωτικές δομές, διοικητικές διαδικασίες, φιλοσοφίες διαχείρισης ή έναν συνδυασμό αυτών (Frederickson, 2009).

Ο Rhodes (2007) υποστηρίζει ότι η διακυβέρνηση, στο ευρύτερο πλαίσιο της, εξετάζει τα μεταβαλλόμενα όρια μεταξύ κρατικών δομών και της κοινωνίας των πολιτών. Στη δημόσια διοίκηση, χαρακτηρίζεται από αλληλεξάρτηση και συνεχείς αλληλεπιδράσεις, ενώ βασίζεται στην εμπιστοσύνη και την αυτονομία.

Η έννοια της διακυβέρνησης δεν περιορίζεται αποκλειστικά στη δράση της κυβέρνησης, αλλά εκτείνεται σε ένα ευρύτερο δίκτυο κοινωνικών συνεργασιών, διαμορφώνοντας πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012). Απαντάται σε διάφορα επίπεδα της κοινωνικής πραγματικότητας, όπως η διοικητική οργάνωση, η διαχείριση των δημοσιονομικών, η προώθηση της ατομικής ευθύνης και ηθικής ακεραιότητας, καθώς και η ενεργός συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωση πολιτικών (Καρκατσούλης, 2004).

Συνολικά, η διακυβέρνηση λειτουργεί ως μηχανισμός συντονισμού και συνεργασίας, υπερβαίνοντας την τυπική εξουσία. Συγκεντρώνει δυνάμεις από την κεντρική διοίκηση, την τοπική αυτοδιοίκηση, τον ιδιωτικό τομέα και την κοινωνία των πολιτών, προκειμένου να αντιμετωπίσει σύνθετες προκλήσεις και να προωθήσει κοινούς στόχους. Πρόκειται για ένα πολύπλευρο φαινόμενο που επηρεάζει το σύνολο της κοινωνικής ζωής, ενισχύοντας τη δημοκρατία, την αποτελεσματικότητα και την κοινωνική δικαιοσύνη (Tsujinaka et al., 2013).

Όσον αφορά το ερώτημα αν η διακυβέρνηση μπορεί να υπάρξει χωρίς ιεραρχία ή το κράτος, η απάντηση είναι αρνητική. Η ιεραρχία είναι απαραίτητη για την οργάνωση και λειτουργία της διακυβέρνησης. Το κράτος, μέσω άμεσων ή έμμεσων παρεμβάσεων, επιβάλλει κανόνες στους ιδιωτικούς φορείς για την προστασία του κοινού καλού, αντίθετα προς την ατομική ιδιοτέλεια. Συνεπώς, το ζήτημα δεν είναι η κατάργηση του κράτους, αλλά ο μετασχηματισμός του (Börzel & Risse, 2010).

Η διοίκηση γνώσης

Σύμφωνα με τις σύγχρονες θεωρίες στη διοίκηση, η γνώση θεωρείται κρίσιμος παράγοντας για την καινοτομία και την επιτυχία των μεταρρυθμίσεων. Αρχικά, το θέμα εξετάστηκε στον επιχειρηματικό τομέα, με έμφαση στο ρόλο της κουλτούρας και της δομής του οργανισμού στη διαδικασία μάθησης (Moupinhan & Landuyt, 2009). Τα τελευταία χρόνια, το ενδιαφέρον για τη μάθηση επεκτάθηκε στον δημόσιο τομέα, με ιδιαίτερη έμφαση στη μάθηση δημόσιας πολιτικής (Dunlop et al., 2018). Στον τομέα της εκπαίδευσης, όπου η μάθηση και η διδασκαλία είναι κύριοι στόχοι, η λειτουργία των σχολικών μονάδων ως οργανισμών που μαθαίνουν είναι πλέον

επίκαιρη και αποτελεί αντικείμενο έντονου ερευνητικού ενδιαφέροντος. Ο Senge (1994) ορίζει τη μαθησιακή οργάνωση ως έναν οργανισμό στον οποίο οι άνθρωποι συνεχώς διευρύνουν την ικανότητά τους να πετυχαίνουν τους στόχους τους, αναπτύσσοντας νέα πρότυπα σκέψης και συνεργασίας.

Η διοίκηση της εκπαίδευσης

Η Διοίκηση της Εκπαίδευσης, ως επιστημονικός κλάδος, αναδείχθηκε από τη δεκαετία του 1960, αρχικά στον αγγλοσαξονικό χώρο και αργότερα στην ηπειρωτική Ευρώπη. Αρχικά, αντλούσε στοιχεία από τις διοικητικές αρχές της βιομηχανίας και του εμπορίου, αλλά στη συνέχεια αναπτύχθηκαν εναλλακτικά μοντέλα που βασίζονταν στην παρατήρηση και την εμπειρία από τα σχολεία, με εμπειρικά δεδομένα να εξετάζουν την εγκυρότητά τους στην εκπαίδευση (Bush, 2011). Το πεδίο αυτό εξετάζει τη λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών και δεν έχει έναν μοναδικά αποδεκτό ορισμό, καθώς η εξέλιξή του συνδέεται με άλλες επιστήμες (Bush, 2011). Η εκπαιδευτική διοίκηση είναι σήμερα ένας ξεχωριστός τομέας, χωρίς να θεωρείται ανεξάρτητος (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Ηγεσία και διοίκηση στην εκπαίδευση

Η έρευνα σχετικά με την ηγεσία στην εκπαίδευση έχει ακολουθήσει τις γενικές εξελίξεις στον τομέα της ηγεσίας. Σύμφωνα με μια ευρέως αποδεκτή θεώρηση στη διοικητική και οργανωτική επιστήμη, οι διοικητικές αρχές εφαρμόζονται στην εκπαίδευση σε μεγάλο βαθμό, οδηγώντας στην αντίληψη ότι η εκπαιδευτική διοίκηση δεν αποτελεί ένα ξεχωριστό επιστημονικό πεδίο. Στον εκπαιδευτικό χώρο, συχνά εξετάζονται η αξιοπιστία των διοικητικών αρχών, η εφαρμογή αποδοτικών πρακτικών και η ανάπτυξη νέων μεθόδων (Bush, 1999). Οι ιδιαίτερες συνθήκες που χαρακτηρίζουν την εκπαίδευση σε σχέση με άλλους οργανισμούς (Chevallier, 1993), καθώς και η εξέλιξη στον τομέα της εκπαιδευτικής διοίκησης, πιθανώς ενισχύουν αυτή την τάση.

Η εκπαιδευτική ηγεσία αναφέρεται σε μια διαδικασία επιρροής, που βασίζεται σε σαφείς αξίες και κατευθύνεται από ένα όραμα για το σχολείο. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες διαμορφώνουν στρατηγικές κατευθύνσεις, οι οποίες αντανακλούν τις προσωπικές και επαγγελματικές τους αξίες. Το όραμα αυτό είναι καθοριστικό για τη δέσμευση του προσωπικού και την επίτευξη ενός καλύτερου μέλλοντος για το

σχολείο, τους μαθητές και όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Οι εκπαιδευτικές δομές και οι δράσεις του σχολείου ευθυγραμμίζονται με αυτό το κοινό όραμα. Το National College for School Leadership ταξινομεί την ηγεσία σε τρεις κατηγορίες: ηγεσία με όραμα, ηγεσία με επιρροή και ηγεσία με αξίες (Bush&Glover, 2003). Η εκπαιδευτική ηγεσία θεωρείται καίριας σημασίας για την ανάπτυξη του σχολείου (Huber, 2004b) και δύναται να επηρεάσει την αποτελεσματικότητά του (Harris, 2005). Παράλληλα, είναι αποδεκτή η άποψη ότι η εκπαιδευτική ηγεσία μπορεί να διδαχθεί (Huber, 2004b).

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μια ιδεολογική μετατόπιση που προσεγγίζει την εκπαίδευση ως προϊόν με προστιθέμενη αξία. Οι σχολικές μονάδες θεωρούνται παραγωγικοί οργανισμοί, οι διευθυντές αντιμετωπίζονται ως στελέχη διοίκησης, ενώ οι μαθητές και οι γονείς εκλαμβάνονται ως καταναλωτές (Grace, 1995). Αυτό οδήγησε σε ποιοτικό έλεγχο της εκπαίδευσης και στην υιοθέτηση μιας τεχνοκρατικής προσέγγισης στην ηγεσία. Η εξασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση απαιτεί την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων στα σχολεία (Beare et al., 2018). Ο ρόλος του εκπαιδευτικού ηγέτη αποκτά μια νέα διάσταση, ενώ η ανάγκη για ευέλικτα διοικητικά πρότυπα γίνεται επιτακτική.

Το όραμα θεωρείται βασικό στοιχείο της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Υπάρχουν διαφωνίες για το εάν αποτελεί τον κύριο παράγοντα επιτυχίας, όμως οι Beare et al. (2018) υποστηρίζουν ότι οι ικανοί ηγέτες διαθέτουν σαφές όραμα για το σχολείο τους, το οποίο μοιράζονται με την εκπαιδευτική κοινότητα, διασφαλίζοντας τη δέσμευση όλων. Το όραμα εξυπηρετεί τρεις βασικούς σκοπούς: καθορίζει κατεύθυνση, κινητοποιεί άτομα και εξασφαλίζει συντονισμό. Η επιτυχία ενός οράματος εξαρτάται από τη σαφήνεια, την ελκυστικότητα, τη ρεαλιστικότητα και την ικανότητα μετάδοσής του (Kotter, 2001). Ωστόσο, ο Fullan (1992) επισημαίνει ότι ένα όραμα μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις όταν οι ηγέτες το επιβάλλουν χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες των εκπαιδευτικών. Ένα καλά διαμορφωμένο όραμα προσφέρει κίνητρο, καθορίζει πρότυπα αριστείας και συνδέει το παρόν με το μέλλον (Namus, 1992).

Οι ηγέτες οφείλουν να ενεργούν σύμφωνα με τις προσωπικές και επαγγελματικές τους αξίες, επιδεικνύοντας συνέπεια, ακεραιότητα και αφοσίωση στον σκοπό του σχολείου (Amiretal., 2023). Ο διευθυντής του σχολείου είναι ο κύριος ηγέτης, υπεύθυνος για την εφαρμογή διοικητικών αρχών και την αποτελεσματική διαχείριση των σχολικών διαδικασιών (THE SCHOOL PRINCIPAL as LEADER: GUIDING

SCHOOL Sto BETTERTEACHING and LEARNING, 2013). Στον σύγχρονο κόσμο της πληροφορίας, της τεχνολογίας και της παγκοσμιοποίησης, η επιτυχία του διευθυντή εξαρτάται από την ικανότητά του να ανταποκρίνεται στις αυξημένες απαιτήσεις της εκπαιδευτικής κοινότητας και να αναλαμβάνει πολλαπλούς ρόλους (Uğur&Koc, 2019). Ο αποτελεσματικός διευθυντής οργανώνει και διαχειρίζεται τη σχολική μονάδα, προωθεί τη συνεχή βελτίωση των λειτουργιών και καθοδηγεί ένα δυναμικό ανθρώπινο δυναμικό με πολιτισμική ποικιλομορφία (Riehl, 2000).

Μοντέλα σχολικής ηγεσίας

Η σχολική ηγεσία επηρεάζει τόσο τα μαθησιακά αποτελέσματα όσο και τις οργανωτικές συνθήκες του σχολείου, γεγονός που έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη διαφόρων μοντέλων ηγεσίας. Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτών των μοντέλων περιλαμβάνουν:

Ηγεσία της Διδασκαλίας και της Μάθησης – Εστιάζει στη διδασκαλία και την εκπαίδευση, παρέχοντας υποστήριξη στους εκπαιδευτικούς και ενισχύοντας την ανάπτυξη των μαθητών (Κατσαρός, 2008).

Ηθική Ηγεσία – Βασίζεται σε αξίες, πεποιθήσεις και ηθικές αρχές του ηγέτη της σχολικής κοινότητας (Κατσαρός, 2008).

Συμμετοχική Ηγεσία – Ο ηγέτης δρα δημοκρατικά, επιδιώκοντας τη συναίνεση μέσω της συμμετοχικής διοίκησης (Μπρίνια, 2012).

Διοικητική Ηγεσία – Εστιάζει στην οργάνωση και τις διαδικασίες που διευκολύνουν το έργο της σχολικής μονάδας (Κατσαρός, 2008).

Ενδεχομενική Ηγεσία – Δεν υπάρχει ένα ενιαίο αποτελεσματικό στυλ, καθώς οι ηγέτες προσαρμόζουν την προσέγγισή τους στις περιστάσεις (Κατσαρός, 2008).

Συναλλακτική Ηγεσία – Οι σχέσεις στηρίζονται σε ανταλλαγές που αποσκοπούν σε αμοιβαία οφέλη (Bush, Καλογιάννη, 2014).

Μετανεωτερική Ηγεσία – Μειώνει τη σημασία της ιεραρχίας, δίνοντας έμφαση στις υποκειμενικές αλήθειες.

Μετασχηματιστική Ηγεσία – Δημιουργεί οργανωσιακές συνθήκες που προωθούν θετικές αλλαγές (Κατσαρός, 2008).

Κατανεμημένη Ηγεσία – Ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών, ενσωματώνοντας στοιχεία συνεργατικής και δημοκρατικής ηγεσίας (Harris, 2008).

Μοντέλα διοίκησης στο σχολείο

Από τη δεκαετία του '90 και έπειτα, η προσέγγιση στη διοίκηση οργανισμών έχει μεταβληθεί, με τις θεωρίες να εστιάζουν όλο και περισσότερο στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Στον τομέα της εκπαίδευσης, αυτό είχε ως αποτέλεσμα την εφαρμογή πολιτικών για την εξασφάλιση ίσων ευκαιριών μέσω μιας ενιαίας εκπαιδευτικής προσέγγισης για όλους (Chinasa&Adeyinka, 2024). Παράλληλα, αναπτύχθηκαν στρατηγικές που επιτρέπουν την αξιολόγηση της απόδοσης των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, λαμβάνοντας υπόψη και την οικονομική διάσταση της απόδοσης, καθώς και την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης σε σχέση με τη χρηματοδότηση αυτών των ιδρυμάτων (Liefner, 2003).

Η οργάνωση και λειτουργία των εκπαιδευτικών συστημάτων περιλαμβάνει τη συμμετοχή του κράτους, των εκπαιδευτικών και της κοινωνίας, η οποία περιλαμβάνει τους γονείς, τους δήμους και την τοπική κοινότητα ως βασικούς παράγοντες.

Η επιλογή του μοντέλου διοίκησης αποτελεί αποκλειστική αρμοδιότητα της πολιτείας και αντανάκλα την κυρίαρχη ιδεολογία, η οποία διαμορφώνεται ιστορικά από τις κοινωνικές και παραγωγικές σχέσεις. Σύμφωνα με τη διεθνή εμπειρία, τα ρυθμιστικά μοντέλα που εφαρμόζονται σε διάφορες χώρες είναι πλήρως εναρμονισμένα με τις κοινωνικοοικονομικές και πολιτικές δομές, καθώς και με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε χώρας. Αυτά τα μοντέλα κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες: το συγκεντρωτικό, το αποσυγκεντρωμένο και το αποκεντρωμένο μοντέλο (Education Organisation and Governance, 2025).

Συγκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης

Το συγκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης αποτελεί ένα γραφειοκρατικό σύστημα με ιεραρχική δομή, στο οποίο το κράτος έχει τον κυρίαρχο ρόλο. Στο πλαίσιο αυτό, οι εκπαιδευτικοί ακολουθούν τις κρατικές οδηγίες, ενώ οι μαθητές και οι γονείς περιορίζονται σε παθητικούς αποδέκτες της δημόσιας υπηρεσίας, αποδεχόμενοι την ποιότητα της εκπαιδευτικής πολιτικής χωρίς δυνατότητα παρέμβασης (Παπακωνσταντίνου, 2007). Το σύστημα αυτό χαρακτηρίζεται από μια κάθετη ή πυραμιδική οργάνωση, όπου οι διάφορες δομές είναι αλληλεξαρτώμενες και ιεραρχικά διατεταγμένες, δημιουργώντας την εντύπωση μιας πυραμίδας. Το κράτος καθορίζει το ρυθμιστικό πλαίσιο, το οποίο περιλαμβάνει κανόνες και διαδικασίες που διέπουν όλες τις δραστηριότητες του εκπαιδευτικού συστήματος και της σχολικής

μονάδας. Αυτές οι διαδικασίες, αν και εξασφαλίζουν συνέπεια, περιορίζουν την πρωτοβουλία και την αυτονομία του εκπαιδευτικού (Παπακωνσταντίνου, 2007).

Αποσυγκεντρωμένο μοντέλο διοίκησης

Το σύστημα διοίκησης που παρουσιάζει αποσυγκέντρωση διοικητικά, ενώ πολιτικά χαρακτηρίζεται από αποσυγκέντρωση, αποτελεί ένα ενδιάμεσο στάδιο στη διαδικασία μετάβασης από τη συγκεντρωμένη στην αποκεντρωμένη διοίκηση. Σε αυτό το σύστημα, το κράτος διατηρεί τον κεντρικό ρόλο στη ρύθμιση, παραχωρώντας παράλληλα εξουσίες στις περιφερειακές δομές της ιεραρχίας. Το επίπεδο αυτών των εξουσιών καθορίζεται από το ίδιο το κράτος (Ibtisam Abu-Duhou, 1999).

Αποκεντρωμένο μοντέλο διοίκησης

Στο εξεταζόμενο μοντέλο, η ευθύνη για τη συνεργασία μεταφέρεται από τους εκπαιδευτικούς στους γονείς, οικοδομώντας έτσι μια ισχυρή σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ κράτους, γονέων και τοπικής κοινωνίας, με τους εκπαιδευτικούς να αναλαμβάνουν υποστηρικτικό ρόλο. Σε αυτό το σύστημα, η εξουσία λήψης αποφάσεων μεταβιβάζεται και κατανέμεται στις τοπικές και περιφερειακές αρχές, καθώς και στις σχολικές μονάδες, σε αντίθεση με το προηγούμενο μοντέλο, όπου η εξουσία παραχωρούνταν απλώς σε αυτές (Παπακωνσταντίνου, 2012). Η αποκεντρωτική τάση στη διοίκηση οδηγεί το κράτος σε μετασχηματισμούς και προσαρμογές, με τον ρόλο του να μεταβάλλεται από εκπαιδευτή σε συντονιστή εκπαιδευτικής πολιτικής. Αυτή η αλλαγή αντικατοπτρίζει την τάση επανακαθορισμού αρμοδιοτήτων σε εθνικό και πολιτικό επίπεδο, λαμβάνοντας υπόψη το διεθνές περιβάλλον και την εφαρμογή της νέας δημόσιας διοίκησης (Charih & Daniels, 1997) στο δημόσιο τομέα.

Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, η ηγεσία και η διοίκηση αποτελούν κρίσιμους πυλώνες για την ομαλή λειτουργία των οργανισμών, είτε στον δημόσιο τομέα είτε στην εκπαίδευση. Η ηγεσία δεν περιορίζεται σε ιεραρχικές θέσεις αλλά προάγει την επιρροή, τη συνεργασία και την ανάπτυξη κοινού οράματος. Τα διάφορα ηγετικά στυλ, όπως η μετασχηματιστική, η συναλλακτική και η χαρισματική ηγεσία,

επηρεάζουν την αποδοτικότητα και τη συνεργασία των εργαζομένων, με την επιλογή του κατάλληλου στυλ να είναι καθοριστική για την επιτυχία.

Στη δημόσια διοίκηση, η ηγεσία διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στην εφαρμογή πολιτικών και στην εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου, με τα μοντέλα διοίκησης να διαμορφώνουν τις στρατηγικές και τις διαδικασίες των οργανισμών. Παράλληλα, στην εκπαίδευση, η ηγεσία επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων και την ποιότητα της διδασκαλίας, προάγοντας την ακεραιότητα, τη συμμετοχή και την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού. Η εφαρμογή των κατάλληλων μοντέλων διοίκησης και η αποτελεσματική ηγεσία είναι καθοριστικές για την επίτευξη κοινών στόχων και την ανάπτυξη ενός δυναμικού και παραγωγικού περιβάλλοντος, τόσο στη δημόσια διοίκηση όσο και στα σχολεία.

Βιβλιογραφία

- Rifaldi, R. B., Ramadhini, N., & Usman, O. (2019). Effect of Democratic Leadership Style, Work Environment, Cultural Organization, Motivation and Compensation to the Employees Performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3311070>.
- Alamri, M. (2023). Transformational leadership and work engagement in public organizations: promotion focus and public service motivation, how and when the effect occurs. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 137–155. <https://doi.org/10.1108/loj-12-2021-0544>.
- Ali, A. (2015). *Leadership styles in public and private organization*. https://www.researchgate.net/publication/320108091_Leadership_styles_in_public_and_private_organization.
- Allio, R. J. (2009). Leadership – the five big ideas. *Strategy & Leadership*, 37(2), 4–12. <https://doi.org/10.1108/10878570910941163>.
- Amir, S., MohdYusof, H., Mokhtar, K., & Rahman, Z. (2023). ETHICAL LEADERSHIP PRACTICE IN EDUCATION: A SIGNIFICANT SYSTEMATIC REVIEW. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 8(52), 258–275. <https://doi.org/10.35631/ijepc.852021>.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477–499. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb00643.x>.
- Beare, H., Caldwell, B. J., & Millikan, R. H. (2018). *Creating an Excellent School*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351041546>.
- Börzel, T. A., & Risse, T. (2010). Governance without a state: Can it work? *Regulation & Governance*, 4(2), 113–134. <https://doi.org/10.1111/j.1748-5991.2010.01076.x>.
- Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Main and Interactive Effects of Weekly Transformational and laissez-faire Leadership on Followers' Trust in the

- Leader and Leader Effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2). <https://doi.org/10.1111/joop.12253>.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bush, T. (1999). Crisis or Crossroads? *Educational Management & Administration*, 27(3), 239–252. <https://doi.org/10.1177/0263211x990273002>.
- Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management* (4th Ed.). Sage.
- Bush, T., & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence A review of the literature carried out for NCSL by*. https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/5119/14/dok217-eng-School_Leadership_Concepts_and_Evidence_Redacted.pdf.
- Casady, C. B., Eriksson, K., Levitt, R. E., & Scott, W. R. (2019). (Re)defining public-private partnerships (PPPs) in the new public governance (NPG) paradigm: an institutional maturity perspective. *Public Management Review*, 22(2), 161–183. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1577909>.
- Charis, M., Daniels, A. (1997). *The New Public Management and Public Management in Canada*. Institut d'administration publique du Canada
- Chaudhry, A., & Javed, H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7). <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=d7b2d986581910b5e1ce44899353cb1a2cb656a9>.
- Chevallier, J. (1993). *Διοικητική Επιστήμη* (μτφρ. Ανδρουλάκης, Β., Σουλάνδρου, Β., επιμ. Σπανού Κ.). Σάκκουλας.
- Chiang, J. T.-J., Chen, X.-P., Liu, H., Akutsu, S., & Wang, Z. (2020). We have emotions but can't show them! Authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team performance. *Human Relations*, 74(7), 001872672090864. <https://doi.org/10.1177/0018726720908649>.
- Chinasa, O.-W. M., & Adeyinka, O.-W. (2024). Impact of Inclusive Education on the Academic Performance of Students with Disabilities in Learning. *International Journal of Childhood Counselling and Special Education*, 6(1), 23–41. <https://doi.org/10.31559/ccse2024.6.1.3>.
- Christian, F. (2018). Leadership And Motivation To Performance Employee In Papua Province. *International Journal of Economics Management and Social Science*, 1(1), 17–23. <https://doi.org/10.32484/ijemss.v1i1.4>.

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439–452. <https://doi.org/10.1002/job.4030150508>.
- Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. C. (2023). Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? *Administrative Sciences*, 13(2), 1–21. MDPI. <https://doi.org/10.3390/admsci13020047>.
- De Hoogh, A. H. B., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687–701. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.001>.
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2022). Transformational Leadership effectiveness: an evidence-based Primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 1–15. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>.
- Dunlop, C., Radaelli, C., & Philipp Trein. (2018). Learning in Public Policy. In *International series on public policy*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-76210-4>.
- Education organisation and governance*. (2025). OECD. <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/education-organisation-and-governance.html>.
- Farazmand, A. (1999). Globalization and Public Administration. *Public Administration Review*, 59(6), 509. <https://doi.org/10.2307/3110299>.
- Frederick Winslow Taylor. (1911). *The Principles of Scientific Management*. NuVision Publications, LLC.
- Fullan M. (1992). *Vision that blind*. *Educational Leadership* 49 (5), 19-20. Retrieved May 23, 2024, from [https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=Fullan%2C+M.++\(1992\).+Vision+that+blind.+Educational+Leadership%2C+49+\(5\)%2C+19-20.&ie=UTF-8&oe=UTF-8](https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=Fullan%2C+M.++(1992).+Vision+that+blind.+Educational+Leadership%2C+49+(5)%2C+19-20.&ie=UTF-8&oe=UTF-8).
- Gerhard Huber, S. (2004). School leadership and leadership development. *Journal of Educational Administration*, 42(6), 669–684. <https://doi.org/10.1108/09578230410563665>.
- H. George Frederickson. (2009). Whatever Happened to Public Administration? *Oxford University Press eBooks*, 282–304. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199226443.003.0013>.

- Harris, A. (2005). Leading from the Chalk-face: An Overview of School Leadership. *Leadership*, 1(1), 73–87. <https://doi.org/10.1177/1742715005049352>.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the Evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172–188. <https://doi.org/10.1108/09578230810863253>.
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8(4), 337–347. <https://doi.org/10.1007/s10833-007-9048-4>.
- Hofmann, D. C. (2023). Charismatic Leadership. *Springer EBooks*, 326–329. https://doi.org/10.1007/978-3-030-22767-8_23.
- Ibtisam Abu-Duhou. (1999). *School-based Management*. Unesco.
- Jamali, A. R., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W. (2022). Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education. *Management Science Letters*, 12(1), 1–20. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.8.005>.
- Karakitapoğlu-Aygün, Z., Gumusluoglu, L., Erturk, A., & Scandura, T. A. (2021). Two to Tango? A cross-cultural investigation of the leader-follower agreement on authoritarian leadership. *Journal of Business Research*, 128(128), 473–485. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.034>.
- Karakowsky, L., DeGama, N., & McBey, K. (2012). Facilitating the Pygmalion effect: The overlooked role of subordinate perceptions of the leader. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(4), 579–599. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2012.02056.x>.
- Kim, M.-S., Kim, S.-H., Koo, D.-W., & Cannon, D. F. (2017). Pygmalion leadership: Theory and application to the hotel industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 20(3), 301–328. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1383963>.
- Kim, M., Albers, N. D., & Knotts, T. L. (2023). Academic Success through Engagement and Trust Fostered by Professor Leadership Style. *Education Sciences*, 13(6), 537. <https://doi.org/10.3390/educsci13060537>.
- Koeswayo, P. S., Haryanto, H., & Handoyo, S. (2024). The impact of corporate governance, internal control and corporate reputation on employee engagement: a moderating role of leadership style. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2296698>.
- Koppenjan, J., & Koliba, C. (2013). Transformations Towards New Public Governance: Can the New Paradigm Handle Complexity? *International*

- Review of Public Administration*, 18(2), 1–8.
<https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805249>.
- Kotter, J. (2009). What leaders really do. *IEEE Engineering Management Review*, 37(3), 18–28. <https://doi.org/10.1109/emr.2009.5235494>.
- Liefner, I. (2003). Funding, resource allocation, and performance in higher education systems. *Higher Education*, 46(4), 469–489.
<https://doi.org/10.1023/a:1027381906977>.
- Leonina-Emilia, S., & Ioan, L. (2010). *The Public Administration Compared To Public Management And Other Sciences*. *Annals of Faculty of Economics*, 1(2), 1020–1024. <https://ideas.repec.org/a/ora/journal/v1y2010i2p1020-1024.html>.
- Li, G., Rubenstein, A. L., Lin, W., Wang, M., & Chen, X. (2018). The curvilinear effect of benevolent leadership on team performance: The mediating role of team action processes and the moderating role of team commitment. *Personnel Psychology*, 71(3), 369–397.
<https://doi.org/10.1111/peps.12264>.
- MervatElsaied. (2024). Authoritarian leadership and organizational deviance: the mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/jmd-09-2023-0291>.
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2009). How Do Public Organizations Learn? Bridging Cultural and Structural Perspectives. *Public Administration Review*, 69(6), 1097–1105. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02067.x>.
- Nanus, B. (1995). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. Jossey-Bass.
- Oprea, B., Miulescu, A., & Iliescu, D. (2020). Followers' job crafting: relationships with full-range leadership model. *Current Psychology*.
<https://doi.org/10.1007/s12144-020-00950-7>.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>.
- Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2022). Authoritarian Leadership Styles and performance: a Systematic Literature Review and Research Agenda. *Management Review Quarterly*, 73(1), 1–31. Springer.
<https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y>.
- Pollitt, C. (2007). The new public management: An overview of its current status. *Administratie Si Management Public*, (8), 110.
- Professor Gerald Grace, & Grace, G. (2005). School Leadership. In *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9780203974780>.

- R. Thomas Collins, Algaze, C., & Posner, B. Z. (2023). The Leadership/Management Concept Scale: differentiating between actions constituting leadership and management. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(5), 657–677. <https://doi.org/10.1108/loj-06-2022-0299>.
- Rhodes, R. A. W. (2007). Understanding Governance: Ten Years On. *Organization Studies*, 28(8), 1243–1264. <https://doi.org/10.1177/0170840607076586>.
- Riehl, C. (2000). *The Principal's Role in Creating Inclusive Schools for Diverse Students: A Review of Normative, Empirical, and Critical Literature on the Practice of Educational Administration*. 70(1), 55–55. <https://doi.org/10.2307/1170594>.
- Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B., & Tkaczynski, A. (2010). Governance: a review and synthesis of the literature. *Tourism Review*, 65(4), 4–16. <https://doi.org/10.1108/16605371011093836>.
- Sagie, A. (1996). Effects of Leader's Communication Style and Participative Goal Setting on Performance and Attitudes. *Human Performance*, 9(1), 51–64. https://doi.org/10.1207/s15327043hup0901_3.
- Schaubroeck, J. M., Shen, Y., & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 203–214. <https://doi.org/10.1037/apl0000165>.
- Schermerhorn, J. R., & Bachrach, D. G. (2023). *Management*. John Wiley & Sons.
- Schuh, S. C., Zhang, X., & Tian, P. (2012). For the Good or the Bad? Interactive Effects of Transformational Leadership with Moral and Authoritarian Leadership Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 629–640. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1486-0>.
- Senge, P. M. . (2014). *The fifth discipline fieldbook strategies and tools for building a learning organization*. Crown.
- Shen, Y., Chou, W.-J., & Schaubroeck, J. M. (2019). The roles of relational identification and workgroup cultural values in linking authoritarian leadership to employee performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 498–509. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1615453>.
- Simon, H. A., Smithburg, D. W., & Thompson, V. A. (2017). Public Administration. *In Routledge eBooks*. Informa. <https://doi.org/10.4324/9781315127705>.
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, 28(4), 323–341. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.957362>.
- Tan, A. B. C., van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. M. (2023). Lean innovation training and transformational leadership for employee creative role identity and

innovative work behavior in a public service organization. *International Journal of Lean Six Sigma*. <https://doi.org/10.1108/ijlss-06-2022-0126>.

THE SCHOOL PRINCIPAL AS LEADER: GUIDING SCHOOLS TO BETTER TEACHING AND LEARNING. (2013). https://wallacefoundation.org/sites/default/files/2023-09/the-school-principal-as-leader-guiding-schools-to-better-teaching-and-learning-2nd-ed.pdf?utm_source=chatgpt.com.

Thompson, L. J. (2011). A Moral Compass for the Global Leadership Labyrinth. *Ethical Leadership*, 200–219. https://doi.org/10.1057/9780230299061_12.

Tong, Y. (2020). The Influence of Entrepreneurial Psychological Leadership Style on Organizational Learning Ability and Organizational Performance. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01679>.

Tsujinaka, Y., Ahmed, S., & Kobashi, Y. (2013). Constructing Co-governance between Government and Civil Society: An Institutional Approach to Collaboration. *Public Organization Review*, 13(4), 411–426. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0260-9>.

Uğur, N. G., & Koç, T. (2019). Leading and Teaching with Technology: School Principals' Perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 7(1), 42. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2019.3758>.

Wart, M. V. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214–228. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00281>.

Wayu Eko Yudiatmaja, Roy Valiant Salomo, & Eko Prasajo. (2023). Fostering Innovative Behavior of Millennial Public Employee Through Leadership Styles and Organizational Trust. *SAGE Open*, 13(2), 215824402311785-215824402311785. <https://doi.org/10.1177/21582440231178545>.

Yang, J., Zhang, Z.-X., & Tsui, A. S. (2010). Middle Manager Leadership and Frontline Employee Performance: Bypass, Cascading, and Moderating Effects. *Journal of Management Studies*, 47(4), 654–678. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00902.x>.

Yukl, G. (2009). *Η Ηγεσία στους Οργανισμούς* (Α.Σ. Αντωνίου, Μετ.). Κλειδάριθμος.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Harlow Pearson Education Limited.

Zhang, J., Wang, Y., & Gao, F. (2023). The dark and bright side of laissez-faire leadership: Does subordinates' goal orientation make a difference? *Frontiers in Psychology*, 14(14). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1077357>.

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Ίων.
- Δίκαιος, Κ., Καρμπέρης, Α. & Πολύζος, Ν. (2017). *Διοίκηση Δημόσιων και Κοινωνικών Υπηρεσιών*. Gutenberg.
- Καλογιάννης, Δ. (2014). *Η σχολική ηγεσία και η επαγγελματική της ανάπτυξη στο σύγχρονο περιβάλλον. Διεθνείς εξελίξεις, παρεχόμενα προγράμματα και στοιχεία ποιότητας. Διεθνείς εξελίξεις, παρεχόμενα προγράμματα και στοιχεία ποιότητας*. Γρηγόρη.
- Καραστάθης, Δ. (2018). *Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ και ο αντίκτυπος της δημοσιονομικής κρίσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση*. Διδακτορική Διατριβή. Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης. Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Καρκατσούλης, Π. (2004). *Το Κράτος σε Μετάβαση. Από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και το «νέο δημόσιο μάνατζμεντ» στη «διακυβέρνηση»*. Ι. Σιδέρης.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων – Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κτιστάκη, Στ. (2014). *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*. Παπαζήση.
- Μακρυδημήτρης, Α. (2013). *Διοικητική Επιστήμη II: Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων* (Ε΄ Έκδοση). Σάκκουλα.
- Μακρυδημήτρης, Α. & Πραβίτα, Μ.Η. (2012). *Διοικητική Επιστήμη I: Δημόσια Διοίκηση. Στοιχεία Διοικητικής οργάνωσης* (Ε΄ Έκδοση). Σάκκουλα.
- Μουζέλης, Ν.Π. (2009). *Οργάνωση και Γραφειοκρατία. Ανάλυση των σύγχρονων θεωριών* (Β΄ Έκδοση). Σάκκουλα.
- Μπουραντάς, Δ. (2017), *Ηγεσία*. Παπαδόπουλος.
- Μπρίνια, Β. (2012). *Η εφαρμογή της Συμμετοχικής Διοίκησης στη σχολική μονάδα: Κλειδί επιτυχίας για το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα*. Στο Δ. Καρακατσάνη & Γ. Παπαδιαμαντάκη (Επιμ.), *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής-Αναζητώντας το Νέο Σχολείο*. Επίκεντρο.
- Παπακωνσταντίνου Γ. (2007). *Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Τάσεις νέο-τεϋλορισμού στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, Διοικητική Ενημέρωση*, (41), 62-73.
- Παπακωνσταντίνου, Γ. (2012). *Κράτος – Αποκέντρωση – Αυτοτέλεια : Σκοπούμενες αλλαγές*. *Νέα Παιδεία*, (141), 25-50.

Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή* (Β' αναθεωρημένη Έκδοση). Μεταίχμιο.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Interbooks.