

**Αυθεντική Ηγεσία και Καινοτομία σε δημόσιους εκπαιδευτικούς και αθλητικούς
οργανισμούς για άτομα με αναπηρίες στην Ελλάδα**

Τουμπέκη Χριστιάνα

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα
για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος
Μεταπτυχιακών Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και
Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του
Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Οργάνωση και Διαχείριση
Αθλητικών Δραστηριοτήτων για άτομα με αναπηρίες (ΑμεΑ)»**

**Σπάρτη
(2024)**

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: (Κρινάνθη Γδοντέλη, Επίκουρη Καθηγήτρια)

2^ο Μέλος: (Αθανάσιος Στρίγκας, Καθηγητής)


3^ο Μέλος: (Γεώργιος Κυπραίος, Καθηγητής)

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 13/05/2024

Ο -Η Δηλούσα



Copyright © Τουμπέκη Χριστιάνα 2024

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τουμπέκη Χριστιάνα: Αυθεντική ηγεσία και καινοτομία σε δημόσιους εκπαιδευτικούς και αθλητικούς οργανισμούς για άτομα με αναπηρίες στην Ελλάδα.
(Με την επίβλεψη της Γδοντέλη Κρινάνθη, Επίκουρη Καθηγήτρια)

Η παρούσα διατριβή διερευνά τον ρόλο της αυθεντικής ηγεσίας και της καινοτομίας σε δημόσιους εκπαιδευτικούς και αθλητικούς οργανισμούς που εξυπηρετούν άτομα με αναπηρίες στην Ελλάδα. Η μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία αυτών των οργανισμών στην προώθηση της κοινωνικής ένταξης και της ισότιμης πρόσβασης στην εκπαίδευση και τον αθλητισμό για τα άτομα με αναπηρίες.

Στη μελέτη χρησιμοποιήθηκε δείγμα 485 διευθυντών από δημόσιους εκπαιδευτικούς και αθλητικούς οργανισμούς που απευθύνονται σε άτομα με αναπηρίες στην Ελλάδα. Η συλλογή δεδομένων επιτεύχθηκε ηλεκτρονικά με τη χρήση ερωτηματολογίου. Οι αυτοαναφερόμενες αξιολογήσεις των ηγετών αποτέλεσαν τη βάση της έρευνας, με τα ευρήματα να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες.

Οι ηγέτες αξιολόγησαν τους εαυτούς τους υψηλά σε όλες τις διαστάσεις της αυθεντικής ηγεσίας, με τη διαφάνεια να λαμβάνει την υψηλότερη βαθμολογία. Η εμπειρία είτε στη διδασκαλία είτε σε αθλητικούς οργανισμούς, αναδείχθηκε ως θετική επιρροή στις ηγετικές ιδιότητες και οι ηγέτες με μεγαλύτερη εμπειρία επέδειξαν υψηλότερα επίπεδα αυτογνωσίας και ισορροπημένης επεξεργασίας. Επιπλέον, η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια συνδέθηκε επίσης με ισχυρότερη διαφάνεια και ηθικές προοπτικές.

Η μελέτη εντόπισε μια ασθενή αλλά θετική συσχέτιση μεταξύ συγκεκριμένων διαστάσεων της αυθεντικής ηγεσίας και της καινοτομίας εντός των οργανισμών. Αυτό υποδηλώνει ότι η καλλιέργεια πρακτικών αυθεντικής ηγεσίας μπορεί να είναι πολλά υποσχόμενη για την προώθηση της καινοτομίας εντός των εν λόγω οργανισμών.

Η μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία των προγραμμάτων ανάπτυξης αυθεντικής ηγεσίας για τους οργανισμούς που εξυπηρετούν άτομα με αναπηρίες. Προτείνει ότι το Υπουργείο Παιδείας και Αθλητισμού θα μπορούσε να σχεδιάσει στρατηγικά προγράμματα παρακολούθησης που στοχεύουν στις βασικές αρχές της

αυθεντικής ηγεσίας, καλλιεργώντας μια γενιά ηγετών ικανών να περιηγηθούν στις σύγχρονες οργανωτικές πολυπλοκότητες.

Λέξεις κλειδιά: Αυθεντική ηγεσία, Καινοτομία, Εκπαιδευτικοί οργανισμοί, Αθλητικοί οργανισμοί, Αναπηρία

ABSTRACT

Xristiana Toumpeki: Authentic leadership and innovation in public educational and sports organizations for people with disabilities in Greece.

(Supervised by Gdonteli Krinanthi, Assistant Professor)

This thesis explores the role of authentic leadership and innovation in public educational and sports organizations serving people with disabilities in Greece. The study highlights the importance of these organizations in promoting social inclusion and equal access to education and sport for people with disabilities.

The study used a sample of 485 managers from public educational and sports organizations serving people with disabilities in Greece. Data collection was achieved electronically using a questionnaire. The self-reported evaluations of the leaders formed the basis of the research, with the findings providing valuable insights.

Leaders rated themselves highly on all dimensions of authentic leadership, with transparency receiving the highest score. Experience in either teaching or sports organizations emerged as a positive influence on leadership qualities, and leaders with more experience demonstrated higher levels of self-awareness and balanced processing. In addition, participation in training seminars was also associated with stronger transparency and ethical perspectives.

The study identified a weak but positive correlation between specific dimensions of authentic leadership and innovation within organizations. This suggests that cultivating authentic leadership practices may hold promise for fostering innovation within these institutions.

The study highlights the importance of authentic leadership development programs for organizations of people with disabilities. It suggests that the Department of Education and Sport could design strategic follow-up programmes that target the core principles of authentic leadership, cultivating a generation of leaders able to navigate modern organizational complexities.

Keywords: *Authentic leadership, Innovation, Educational organizations, Sports organizations, Disability*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Είμαι βαθιά ευγνώμων στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κ. Γδοντέλη Κρινάνθη, για τη συνεχή υποστήριξη και ενθάρρυνσή της κατά τη διάρκεια του ταξιδιού της διατριβής μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	IV
ABSTRACT.....	VI
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	IX
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	XII
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 Θεωρητική βάση του υπό διερεύνηση θέματος της εργασίας	1
1.2 Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος.....	2
1.3 Σκοπός της έρευνας	3
1.4 Ερευνητικά ερωτήματα.....	4
1.5 Οριοθετήσεις - Περιορισμοί	4
1.6 Ορισμοί όρων.....	5
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	6
2.1 Αναπηρία	6
2.2 Εκπαίδευση και Αναπηρία.....	7
2.3 Αθλητισμός και Αναπηρία.....	8
2.4 Τι είναι Ηγεσία.....	9
2.4.1 Βασικά στυλ Ηγεσίας	10
2.4.2 Αυθεντική Ηγεσία.....	12
2.4.3 Ηγεσία στην Εκπαίδευση	14
2.4.4 Ηγεσία στον Αθλητισμό	15
2.4.5 Αυθεντική Ηγεσία στην Εκπαίδευση	16
2.4.6 Αυθεντική Ηγεσία στην Εκπαίδευση για Άτομα με Αναπηρίες.....	18
2.4.7 Αυθεντική Ηγεσία στον Αθλητισμό	20
2.4.8 Αυθεντική Ηγεσία στον Αθλητισμό για Άτομα με Αναπηρίες	21
2.5 Τι είναι Καινοτομία	22
2.5.1 Καινοτομία στους Δημόσιους Οργανισμούς	23

2.5.2	Καινοτομία στην Εκπαίδευση	25
2.5.3	Καινοτομία στην Εκπαίδευση για Άτομα με Αναπηρίες.....	27
2.5.4	Καινοτομία σε Αθλητικούς Οργανισμούς.....	29
2.5.5	Καινοτομία σε Αθλητικούς Οργανισμούς για Άτομα με Αναπηρίες.....	30
2.6	Αυθεντική Ηγεσία και Καινοτομία σε Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς για Άτομα με Αναπηρίες	31
2.6.1	Αυθεντική ηγεσία και Καινοτομία σε Αθλητικούς Οργανισμούς για Άτομα με Αναπηρίες	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ III		37
ΜΕΘΟΔΟΣ.....		37
3.1	Δείγμα.....	37
3.2	Μέσα συλλογής δεδομένων	38
3.3	Διαδικασία συλλογής δεδομένων	40
3.4	Δομή του ερωτηματολογίου.....	41
3.5	Στατιστικές αναλύσεις	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV		44
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....		44
4.1	Έλεγχος αξιοπιστίας	44
4.2	Περιγραφική στατιστική ανάλυση.....	44
4.2.1	Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	44
4.2.2	Ερωτήσεις Καινοτομίας.....	50
4.2.3	Ερωτηματολόγιο Αυθεντικής Ηγεσίας (ALQ)	52
4.3	Ανάλυση συσχέτισης Pearson's correlation	56
4.4	Μονομεταβλητή ανάλυση διακύμανσης.....	57
4.5	Απλή γραμμική παλινδρόμηση	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ V		71
ΣΥΖΗΤΗΣΗ		71
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ		76

Πρακτικές εφαρμογές της έρευνας	76
Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	77
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	79
ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ	95
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	96
ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ	96
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ.....	97
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΥΘΕΝΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	98
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	99

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4.1: Έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach's α ALQ.....	44
Πίνακας 4.2: Οργανισμός απασχόλησης.....	44
Πίνακας 4.3: Βαθμίδα εκπαίδευσης.....	45
Πίνακας 4.4: Φύλο.....	45
Πίνακας 4.5: Κλάδος ΠΕ.....	45
Πίνακας 4.6: Ηλικία.....	46
Πίνακας 4.7: Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.....	47
Πίνακας 4.8: Έτη προϋπηρεσίας σε αθλητικούς οργανισμούς.....	47
Πίνακας 4.9: Έτη προϋπηρεσίας στη διοίκηση.....	48
Πίνακας 4.10: Έτη προϋπηρεσίας εκτός εκπαίδευσης.....	48
Πίνακας 4.11: Τίτλοι σπουδών.....	48
Πίνακας 4.12: Επιμορφωτικά σεμινάρια.....	49
Πίνακας 4.13: Τύπος σεμιναρίου.....	49
Πίνακας 4.14: Τομείς καινοτομιών.....	50
Πίνακας 4.15: Είδη καινοτομιών.....	51
Πίνακας 4.16: Περίληψη περίπτωσης.....	52
Πίνακας 4.17: Περιγραφική στατιστική ανάλυση.....	53
Πίνακας 4.18: Περιγραφική στατιστική ανάλυση ALQ.....	53
Πίνακας 4.19: Έλεγχος κανονικότητας.....	56
Πίνακας 4.20: Μη παραμετρική ανάλυση.....	56
Πίνακας 4.21: Έλεγχος κανονικότητας.....	57
Πίνακας 4.22: Φύλο και παράγοντες αυθεντικής ηγεσίας.....	57
Πίνακας 4.23: Έλεγχος κανονικότητας.....	58
Πίνακας 4.24: Ηλικία και παράγοντες αυθεντικής ηγεσίας.....	59
Πίνακας 4.25: Ηλικία και αυτογνωσία.....	60
Πίνακας 4.26: Έλεγχος κανονικότητας.....	60
Πίνακας 4.27: Οργανισμός και παράγοντες αυθεντικής ηγεσίας.....	61
Πίνακας 4.28: Έλεγχος κανονικότητας.....	62
Πίνακας 4.29: Προϋπηρεσία στη διοίκηση και παράγοντες αυθεντικής ηγεσίας.....	63
Πίνακας 4.30: Έλεγχος κανονικότητας.....	63
Πίνακας 4.31: Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση και παράγοντες αυθεντικής ηγεσίας.....	65

Πίνακας 4.32: Έλεγχος κανονικότητας	65
Πίνακας 4.33: Προϋπηρεσία σε αθλητικούς οργανισμούς και παράγοντες αυθεντικής ηγεσίας	66
Πίνακας 4.34: Έλεγχος κανονικότητας	67
Πίνακας 4.35: Επιμορφωτικά σεμινάρια και παράγοντες αυθεντικής ηγεσίας	68
Πίνακας 4.36: Τύπος σεμιναρίου και παράγοντες αυθεντικής ηγεσίας	68
Πίνακας 4.37: Διαφάνεια στις σχέσεις και καινοτομία	69
Πίνακας 4.38: Ηθική προοπτική και καινοτομία	70
Πίνακας 4.39: Ισορροπημένη επεξεργασία και καινοτομία	70

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Θεωρητική βάση του υπό διερεύνηση θέματος της εργασίας

Οι τομείς της αναπηρίας, της εκπαίδευσης, του αθλητισμού, της ηγεσίας και της καινοτομίας αποτελούν βασικά στοιχεία που επηρεάζουν την κοινωνική δομή και την προσωπική ανάπτυξη. Κάθε ένας από αυτούς τους τομείς έχει τη δική του σημασία και συμβολή στη διαμόρφωση ενός πλήρους και ισότιμου κοινωνικού περιβάλλοντος (Tak et al., 2019).

Η αναπηρία αντιμετωπίζεται ως μια πτυχή της ανθρώπινης ύπαρξης που προκαλεί προκλήσεις σε θέματα κινητικότητας, αντίληψης, και συμμετοχής στην κοινωνία. Στην εποχή μας, οι κοινωνίες επιδιώκουν όχι μόνο την αναγνώριση των δικαιωμάτων των ατόμων με αναπηρία αλλά και την προώθηση της πλήρους ενσωμάτωσης και συμμετοχής τους (Corriveau, 2020).

Η εκπαίδευση είναι θεμελιώδες δικαίωμα και κινητήρια δύναμη για την ανάπτυξη της κοινωνίας. Η πρόσβαση σε ποιοτική εκπαίδευση για όλους, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων με αναπηρία, είναι καίριας σημασίας για τη διαμόρφωση ενός δίκαιου και ισότιμου κοινωνικού περιβάλλοντος (Καμπερίδου, 2020).

Η Σύμβαση των Ηνωμένων Εθνών για τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία (United Nations, 2006), επισήμανε την αναγκαιότητα των ίσων ευκαιριών συμμετοχής στον αθλητισμό, προκειμένου να τονιστούν οι θετικές επιδράσεις του αθλητισμού στην κοινωνική και βιοψυχολογική ανάπτυξη των ΑμεΑ, καθώς και ο ρόλος που διαδραματίζει στην ενίσχυση των κοινωνικών δικτύων που εκτείνονται πέρα από το πεδίο του αθλητισμού.

Η ηγεσία αναδύεται ως ζωτικό στοιχείο για την κατεύθυνση και τον συντονισμό των κοινωνικών προσπαθειών. Η αυθεντική ηγεσία, ειδικότερα, επισημαίνει τη σημασία της ειλικρίνειας, της εμπιστοσύνης και του σεβασμού, χαρακτηρίζοντας την ως κλειδί για την ανάπτυξη και την ευημερία (Scott, 2021).

Τέλος, η καινοτομία αποτελεί τον κινητήριο μοχλό για την ανάπτυξη και την πρόοδο. Στους δημόσιους, εκπαιδευτικούς και αθλητικούς οργανισμούς, η καινοτομία επιτρέπει την αντιμετώπιση προκλήσεων και τη δημιουργία προηγμένων λύσεων, ενώ για τα άτομα με αναπηρίες, η καινοτομία στον αθλητισμό και την εκπαίδευση επιτρέπει την πρόσβαση σε εξατομικευμένες και αποτελεσματικές υπηρεσίες (Tak et

al., 2019).

1.2 Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος

Η παρούσα εργασία εστιάζει στην αυθεντική ηγεσία και στην καινοτομία σε δημόσιους εκπαιδευτικούς και αθλητικούς οργανισμούς για άτομα με αναπηρίες στην Ελλάδα. Το κεντρικό πρόβλημα προκύπτει από την αναγκαιότητα να διασφαλιστεί ότι αυτοί οι οργανισμοί προσφέρουν προγράμματα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες των ατόμων με αναπηρίες, προωθώντας την κοινωνική ένταξη και την ίση πρόσβαση στις εκπαιδευτικές και αθλητικές δραστηριότητες (Moore et al., 2020).

Η αυθεντική ηγεσία έχει αναδειχθεί ως ένας σημαντικός παράγοντας για την ενίσχυση της καινοτομίας και τη βελτίωση της αποδοτικότητας σε διάφορους οργανισμούς (Gardner et al., 2021).

Επιπλέον, η ανάγκη για καινοτομία σε αυτούς τους οργανισμούς είναι επιτακτική, δεδομένου ότι η συνεχής ανανέωση και βελτίωση των προγραμμάτων και των υπηρεσιών είναι κρίσιμη για την εξασφάλιση της κατάλληλης υποστήριξης και ανάπτυξης των ατόμων με αναπηρίες (Gould et al., 2020).

Ωστόσο, η εφαρμογή καινοτόμων προσεγγίσεων συχνά συναντά εμπόδια λόγω οργανωτικής κουλτούρας (Akhmadi & Tsakalerou, 2020), αντίσταση στην αλλαγή και αναποτελεσματική διαχείριση, έλλειψη πόρων, χρόνου και υποδομών (Cinar, Trott & Simms, 2019) και αναποτελεσματικά ηγετικά μοντέλα (Moussa et al., 2018).

Το ζήτημα επιδεινώνεται περαιτέρω από την ανεπαρκή εμπειρογνομοσύνη και κατάρτιση των ηγετών σε θέματα αναπηρίας, καθώς και από την απαίτηση για μια πιο ολοκληρωμένη και χωρίς αποκλεισμούς προσέγγιση στην ανάπτυξη προγραμμάτων (Abes & Wallace, 2018). Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί πρέπει να αναγνωρίσουν και να ενσωματώσουν διάφορες πτυχές της αναπηρίας στην πολιτική και στην πρακτική τους, ενισχύοντας την ανταπόκριση στις μοναδικές ανάγκες και προκλήσεις που αντιμετωπίζει αυτός ο πληθυσμός.

Ένας άλλος παράγοντας που επιδεινώνει το πρόβλημα είναι η ανεπαρκής ενσωμάτωση της τεχνολογίας και η μη χρήση καινοτόμων εργαλείων και μεθόδων στην εκπαίδευση και τον αθλητισμό για άτομα με αναπηρίες (Manzoor & Vimarlund, 2018). Η τεχνολογία μπορεί να προσφέρει σημαντικές λύσεις για την

προσαρμοστική εκπαίδευση και την πρόσβαση στον αθλητισμό. Αυτή η καθυστέρηση στην ενσωμάτωση της τεχνολογίας αντανακλά την ανάγκη για πιο σύγχρονες και προσαρμόσιμες προσεγγίσεις στην εκπαίδευση και τον αθλητισμό για άτομα με αναπηρία.

Επιπλέον, η κοινωνική αντίληψη και οι στερεότυπες αντιλήψεις για τα άτομα με αναπηρίες συχνά επηρεάζουν την ανάπτυξη και την υλοποίηση των προγραμμάτων (Abes & Wallace, 2018). Παρά την πρόοδο που έχει επιτευχθεί σε επίπεδο νομοθεσίας και δικαιωμάτων, πολλές φορές οι αντιλήψεις και οι πρακτικές παραμένουν περιοριστικές και δεν ενθαρρύνουν την πλήρη και ισότιμη συμμετοχή των ατόμων με αναπηρία στις δραστηριότητες εκπαίδευσης και αθλητισμού (Abes & Wallace, 2018).

Τέλος, οι δημόσιοι εκπαιδευτικοί και αθλητικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν συχνά προκλήσεις σε ό,τι αφορά τη χρηματοδότηση και την παροχή αναγκαίων πόρων για την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων και πρακτικών (Κίτσος, 2023).

1.3 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει τις ηγετικές συμπεριφορές στους δημόσιους εκπαιδευτικούς και αθλητικούς οργανισμούς για άτομα με αναπηρίες με ιδιαίτερη έμφαση στις διαστάσεις της αυθεντικής ηγεσίας, όπως η διαφάνεια στις σχέσεις, η αυτογνωσία και η ηθική προοπτική, καθώς επίσης και του επιπέδου καινοτομίας στους οργανισμούς αυτούς.

Επιπλέον, αποσκοπεί στην απόκτηση πολύτιμων πληροφοριών σχετικά με τις πρακτικές ηγεσίας και τον αντιληπτό αντίκτυπό τους στο οργανωτικό περιβάλλον εντός των οργανισμών.

➤ **Σημαντικότητα**

Η σημαντικότητα της έρευνας στο θέμα της "Αυθεντικής ηγεσίας και καινοτομίας σε δημόσιους εκπαιδευτικούς και αθλητικούς οργανισμούς για άτομα με αναπηρία στην Ελλάδα" είναι πολυεπίπεδη και έχει ευρύτερες κοινωνικές επιπτώσεις. Αυτή η έρευνα είναι σημαντική για αρκετούς λόγους.

Μια βαθύτερη κατανόηση του πώς η αυθεντική ηγεσία μπορεί να ενισχύσει την καινοτομία σε οργανισμούς που αφορούν άτομα με αναπηρία, μπορεί να βοηθήσει στην προώθηση της κοινωνικής ένταξης και της ισότιμης συμμετοχής αυτών των ατόμων στην εκπαίδευση και τον αθλητισμό. Η έρευνα μπορεί να

προσφέρει στρατηγικές για τη βελτίωση της ποιότητας των προγραμμάτων εκπαίδευσης και αθλητισμού για άτομα με αναπηρία, καθώς και για την ανάπτυξη καινοτόμων προσεγγίσεων που είναι πιο ευέλικτες και προσαρμόσιμες στις ανάγκες τους.

Επιπροσθέτως, η έρευνα μπορεί να συμβάλει στην κατανόηση του ρόλου της αυθεντικής ηγεσίας στη δημιουργία ενός θετικού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος στους σχετικούς οργανισμούς, προωθώντας πρακτικές που είναι πιο ενσυνείδητες στις αρχές της καινοτομίας και της ισότητας. Αυτό θα βοηθήσει στη δημιουργία ενός πιο αποτελεσματικού και ενθαρρυντικού πλαισίου για την ανάπτυξη και υλοποίηση προγραμμάτων που στοχεύουν στη βελτίωση της ζωής των ατόμων με αναπηρία. Τέλος, η έρευνα μπορεί να παράσχει εμπειρογνομosύνη και δεδομένα που θα συμβάλουν στη διαμόρφωση πολιτικών και στην ανάπτυξη τεχνολογικών λύσεων που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των ατόμων με αναπηρία.

1.4 Ερευνητικά ερωτήματα

1. Θα αξιολογήσουν υψηλά την άσκηση αυθεντικής ηγεσίας τα στελέχη εκπαιδευτικών και αθλητικών οργανισμών για ΑμεΑ;
2. Θα αξιολογήσουν υψηλά τις δυνατότητες καινοτομίας τα στελέχη εκπαιδευτικών και αθλητικών οργανισμών για ΑμεΑ;
3. Σε ποιο βαθμό συγκεκριμένες διαστάσεις της αυθεντικής ηγεσίας (όπως διαφάνεια στις σχέσεις, αυτογνωσία κλπ), συσχετίζονται μεταξύ τους στον πληθυσμό της έρευνας;
4. Θα παρατηρηθούν σημαντικές διαφορές στις διαστάσεις της αυθεντικής ηγεσίας σε σχέση με ανεξάρτητες μεταβλητές (όπως φύλο, εκπαίδευση κλπ.);
5. Προκύπτει συσχέτιση μεταξύ αυθεντικής ηγεσίας και καινοτομίας;

1.5 Οριοθετήσεις - Περιορισμοί

Είναι ζωτικής σημασίας να αναγνωριστούν οι περιορισμοί που συνδέονται με την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της ποσοτικής έρευνας που διεξάγεται μέσω ερωτηματολογίων.

Οι απαντήσεις που συλλέγονται μέσω ερωτηματολογίων μπορεί να είναι ευάλωτες στις υποκειμενικές προοπτικές των συμμετεχόντων (Basias & Pollalis, 2018), καθώς οι ερωτηθέντες μπορεί να έχουν προκαταλήψεις ή να επιδιώξουν να

παρουσιάσουν μια πιο θετική εικόνα του εαυτού τους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε ανακρίβειες.

Επιπλέον, είναι επιτακτική ανάγκη οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου να είναι προσεκτικά διατυπωμένες και σαφείς. Διαφορετικά, οι απαντήσεις που λαμβάνονται μπορεί να μην παρέχουν ακριβή απεικόνιση των πραγματικών εμπειριών ή προθέσεων των συμμετεχόντων (Sileyew, 2019).

Επιπροσθέτως, η ποσοτική έρευνα μπορεί να είναι περιορισμένη ως προς την ικανότητά της να κατανοήσει πλήρως την περίπλοκη φύση ή την ποιότητα συγκεκριμένων εμπειριών και απόψεων, καθώς επικεντρώνεται κυρίως σε ποσοτικά δεδομένα και στατιστικές αναλύσεις (Ahmad et al., 2019). Κατά συνέπεια, ενδέχεται να υπάρχουν περιορισμοί στην επίτευξη μιας βαθιάς κατανόησης των υποκειμενικών εμπειριών, των σκέψεων και των συναισθημάτων των ατόμων.

1.6 Ορισμοί όρων

Αναπηρία: Η αναπηρία είναι η κατάσταση που χαρακτηρίζεται από την απουσία λειτουργικότητας ή ικανότητας σε άτομα με προβλήματα υγείας (Mitra, 2017). Σύμφωνα με τον WHO (World Health Organization), η αναπηρία επηρεάζει περίπου το 16% του παγκόσμιου πληθυσμού, ή 1,3 δισεκατομμύρια άτομα. Οι αιτίες αυτού, πηγάζουν από πολλά ζητήματα υγείας, ατομικές και περιβαλλοντικές μεταβλητές, καθώς και από την έλλειψη επαρκούς κοινωνικής υποστήριξης. Ενώ, τα περιβάλλοντα που δεν είναι προσβάσιμα δημιουργούν επιπλέον εμπόδια που δυσχεραίνουν την ισότιμη συμμετοχή (https://www.who.int/health-topics/disability#tab=tab_1).

Αυθεντική Ηγεσία: Η Αυθεντική Ηγεσία αναφέρεται στον τρόπο που ένας ηγέτης διαδραματίζει τον ρόλο του με έμφαση στην ειλικρίνεια, την αυθεντικότητα και την ευαισθησία. Αυτός ο τύπος ηγεσίας βασίζεται στην ακεραιότητα και την ανοιχτή επικοινωνία με τους υπολοίπους και προωθεί την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και συνεργασίας (Gardner et al., 2021).

Καινοτομία: Η καινοτομία είναι η δημιουργική διαδικασία που περιλαμβάνει την ανάπτυξη και την εφαρμογή ιδεών, διαδικασιών, προϊόντων ή υπηρεσιών που έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν αξία και να επιφέρουν θετικές αλλαγές σε έναν οργανισμό, μια κοινωνία ή έναν τομέα (Tidd & Bessant, 2018). Η καινοτομία περιλαμβάνει διάφορες μορφές, όπως η τεχνολογική, η κοινωνική και η οργανωτική, που οδηγούν σε νέες και βελτιωμένες λύσεις ή πρακτικές (Goffin et al., 2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Π

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Αναπηρία

Η αναπηρία αποτελεί μια πολυδιάστατη πραγματικότητα που επηρεάζει εκατομμύρια ανθρώπους σε όλο τον κόσμο (Cserti-Szauer et al., 2022). Πρόκειται για μια κατάσταση που μπορεί να προκύψει είτε από σωματικές, νοητικές, αισθητηριακές ή ψυχικές δυσκολίες, είτε από συνδυασμό αυτών (Mitra, 2017). Η βίωση της αναπηρίας είναι βαθιά προσωπική, καθώς ο κάθε άνθρωπος αντιμετωπίζει και αντιδρά διαφορετικά στις προκλήσεις που του επιβάλλει η κατάστασή του (Γιαχαλής, 2022). Σύμφωνα με την Mitra (2017, p.13), η αναπηρία ορίζεται ως η έλλειψη λειτουργικότητας ή ικανότητας μεταξύ των ατόμων με προβλήματα υγείας και προκύπτει από την αλληλεπίδραση των πόρων, των προσωπικών και διαρθρωτικών αιτιών και των στερήσεων της υγείας.

Παρόλα αυτά, η κοινωνική θεώρηση της αναπηρίας ενώ αναγνωρίζει τις βαθιές επιπτώσεις των βλαβών στα άτομα με αναπηρίες, εντοπίζει τη ρίζα της αναπηρίας στην αποτυχία της κοινωνίας να ανταποκριθεί στις ανάγκες των ατόμων με αναπηρίες, καθώς και στα κοινωνικά, οικονομικά και πολιτικά εμπόδια που επιδεινώνουν τις προκλήσεις της διαχείρισης των αναπηριών (Barnes et al., 2014).

Ωστόσο, η κοινωνία έχει κάνει σημαντικά βήματα στην αναγνώριση και την υποστήριξη των ανθρώπων με αναπηρίες. Η έννοια της προσβασιμότητας έχει γίνει κεντρικό θέμα, με τη δημιουργία προσβάσιμων χώρων, υπηρεσιών και τεχνολογιών που επιτρέπουν στους ανθρώπους με αναπηρίες να ζουν με μεγαλύτερη αυτονομία και ανεξαρτησία. Επίσης, η εκπαίδευση και η απασχόληση για άτομα με αναπηρίες έχουν βελτιωθεί, αν και υπάρχουν ακόμα σημαντικά εμπόδια και διακρίσεις (Σπανού, 2021).

Αντιμετωπίζοντας την αναπηρία, είναι κρίσιμο να εστιάσουμε στις δυνατότητες. Κάθε άτομο με αναπηρία έχει μοναδικές ικανότητες, ταλέντα και προοπτικές που μπορούν να εμπλουτίσουν την κοινωνία. Συνεπώς, η ενδυνάμωση, η κατανόηση και η υποστήριξη από την κοινωνία είναι κομβική για να ξεκλειδώσει το

πλήρες δυναμικό των ατόμων με αναπηρίες (Γιαχαλής, 2022).

2.2 Εκπαίδευση και Αναπηρία

Η εκπαίδευση έχει τη δύναμη να εξασφαλίσει ευκαιρίες και δυνατότητες για όλους. Οφείλει να προάγει την κριτική σκέψη και να εφοδιάζει τους ανθρώπους με εργαλεία που θα τους φέρουν πιο κοντά στην προσωπική ολοκλήρωση. Η συσχέτιση μεταξύ εκπαίδευσης και αναπηρίας είναι ένα σημαντικό ζήτημα με το οποίο έρχονται αντιμέτωπες οι κοινωνίες σε παγκόσμια κλίμακα και χρίζει ιδιαίτερης αντιμετώπισης.

Παρά τις επικρίσεις ότι είναι διαχωριστική και συμβάλλει στις διακρίσεις εις βάρος των μαθητών με αναπηρίες (Oliver, 2000), η ειδική εκπαίδευση παρέχει μεγαλύτερη ευελιξία από τη γενική εκπαίδευση στην αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών απαιτήσεων των μη τυπικών παιδιών, χάρη στους λιγότερους περιορισμούς του προγράμματος σπουδών (Anastasiou & Kauffman, 2017).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ακολουθούν κάποιοι ορισμοί εννοιών που αφορούν τη σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και αναπηρίας:

Συμπερίληψη (Inclusion): Σύμφωνα με τους Francisco et al. (2020), η συμπερίληψη αφορά την παροχή ευκαιριών σε όλους τους μαθητές, ανεξαρτήτως αναπηρίας σε σχέση με τη συμμετοχή τους σε κοινές δραστηριότητες και μαθήματα. Η συμπερίληψη δεν είναι απλώς κάτι που συμβαίνει, αποτελεί μια διαδικασία η οποία εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου και η επιτυχία της εξαρτάται από την προετοιμασία και τα θεμέλια που έχουν τεθεί για το σκοπό αυτό (Reid, 2019).

Ειδική Εκπαίδευση (Special Education): Το αντικείμενο της ειδικής εκπαίδευσης έχει αναπτύξει παιδαγωγικές προσεγγίσεις για μαθητές με αναπηρίες (Zigmond & Kloo, 2011). Σύμφωνα με τους Anastasiou & Kauffman, (2017), η ειδική εκπαίδευση μπορεί να παρέχει προσαρμοσμένη διδασκαλία σε μαθητές με αναπηρίες μέσω διαφόρων μεθόδων, όπως η συνδιδασκαλία, η ομαδική διδασκαλία, οι συμβουλευτικές υπηρεσίες, κ.ά. Η επιλογή της σωστής δομής και η ευελιξία τοποθέτησης μπορεί να προσφέρει στην ειδική εκπαίδευση ένα λειτουργικό πλεονέκτημα έναντι της κανονικής εκπαίδευσης, καθώς εστιάζει στο άτομο και όχι στο σύνολο (Zigmond & Kloo, 2011) .

Τεχνολογία και Υποστήριξη: Σύμφωνα με τον Ahmad (2015), οι συσκευές υποστηρικτικής τεχνολογίας διευκολύνουν την εμπλοκή του ατόμου με αναπηρία στη

μάθηση και τις συναφείς δραστηριότητες, αμβλύνοντας τα εμπόδια και ενισχύουν την προσβασιμότητα και αποτελεσματικότητα που διαφορετικά θα ήταν ανέφικτη. Ο εξοπλισμός υποστηρικτικής τεχνολογίας, αποτελεί έναν ισχυρό παράγοντα συμμετοχής (Desmond et al., 2018), που κυμαίνεται από βασικά εργαλεία όπως μεγεθυντικοί φακοί έως εξελιγμένα συστήματα επικοινωνίας μέσω υπολογιστή, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μαθητές με αναπηρίες είτε ανεξάρτητα, είτε με υποστήριξη, τόσο εντός όσο και εκτός του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος, ανάλογα με τον ειδικό σκοπό και την εφαρμογή του (Ahmad, 2015).

Σύγχρονα συνέδρια στον τομέα της υποστηρικτικής τεχνολογίας δίνουν προτεραιότητα σε πολυάριθμες συνεδρίες σχετικά με την ορθή χρήση υπολογιστών, τάμπλετ, εφαρμογών, smartphones και διαδικτυακών υπηρεσιών ως εργαλείων για την υποστήριξη μαθητών με αναπηρίες στην τάξη (Raja, 2016).

Τα τεχνολογικά προϊόντα, στην πληρέστερη ερμηνεία τους, δίνουν τη δυνατότητα στα άτομα να συμμετέχουν στο περιβάλλον τους και να το διαχειρίζονται (Desmond et al., 2018) και παρότι η τεχνολογία αυτή είτε δεν είναι διαθέσιμη σε κάποιες χώρες, είτε δεν είναι οικονομικά προσιτή από όλους, η εξασφάλιση της διαθεσιμότητας υποστηρικτικής τεχνολογίας αποτελεί καθήκον που βαρύνει τόσο το έθνος όσο και τη διεθνή κοινότητα (Borg et al., 2011).

2.3 Αθλητισμός και Αναπηρία

Ο αθλητισμός είναι ένα πλαίσιο στο οποίο, σε αντίθεση με την εκπαίδευση, η συμμετοχή σε αυτό είναι εθελοντική και είναι απόρροια ατομικής επιλογής (Kiurppis, 2018). Εξαιτίας αυτού η μη συμμετοχή στον αθλητισμό, δεν μπορεί να θεωρηθεί απαραίτητη ως κοινωνικός αποκλεισμός (Spraaij et al., 2014). Ωστόσο, τα άτομα με αναπηρίες συχνά χαρακτηρίζονται αποκλειστικά από την αναπηρία τους και υφίστανται υποτιμητική μεταχείριση και αποκλεισμό (Martin, 2013).

Ως εκ τούτου, τα πρωταρχικά ψυχολογικά πλεονεκτήματα εξαιτίας της σωματικής δραστηριότητας περιλαμβάνουν τη βελτίωση της αυτοαντίληψης, που περιλαμβάνει τη συνολική αυτοεκτίμηση καθώς και πιο στοχευμένες εκτιμήσεις που σχετίζονται με την ικανότητα και την αυτοαποτελεσματικότητα (Martin, 2013). Μολονότι τα άτομα με αναπηρίες αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις, ο αθλητισμός εμφανίζεται ως πηγή έμπνευσης και δύναμης (Καμπερίδου, 2020).

Σε τοπικό επίπεδο οι διάφοροι δημόσιοι και ιδιωτικοί αθλητικοί οργανισμοί (π.χ. σχολεία, αθλητικοί σύλλογοι), είναι αρμόδιοι για την παροχή και την οργάνωση αθλητικών ευκαιριών για τα άτομα με αναπηρίες και επιπλέον συμβάλλουν στην προώθηση και τη διευκόλυνση του αθλητισμού για τα ΑμεΑ (Klenk et al., 2019).

Ο οργανωμένος κοινοτικός αθλητισμός παρέχει μια σειρά δραστηριοτήτων (Klenk et al., 2019), και είναι εξαιρετικά σημαντικός για τα άτομα με αναπηρίες, διότι σε αντίθεση με τον μη οργανωμένο αθλητισμό, η κοινωνική διάσταση της συμμετοχής στον αθλητισμό είναι πιο εμφανής σε ομαδικά πλαίσια (Kanamotoi et al., 2012). Σύμφωνα με τους Willis et al. (2017), η κοινωνική συμμετοχή αποβλέπει σε μια σημαίνουσα συμμετοχή, η οποία σχετίζεται με την ποιοτική φύση της συμμετοχής και όχι με την απλή ιδιότητα του μέλους.

Οι Aitchison et al. (2022), κατανοώντας την ανάγκη της βιωμένης εμπειρίας του αθλητισμού από άτομα με αναπηρίες, ώστε να κατανοηθεί ο ουσιαστικός ρόλος του αθλητισμού σε ΑμεΑ, πραγματοποίησαν μια συστηματική ανασκόπηση σε τέσσερις πληθυσμούς: παιδιά και έφηβοι, ενήλικες, ελίτ αθλητές και βετεράνοι.

Τα ευρήματα απέδειξαν ότι η ενασχόληση με τον αθλητισμό είναι πολύτιμη, παρέχοντας γενικά μια καλή εμπειρία και πολλά πλεονεκτήματα για την υγεία. Ο αθλητισμός παρέχει στα παιδιά και τους εφήβους μια κοινωνική διέξοδο, για τους ενήλικες ένα πεδίο να αψηφιστούν οι προκαταλήψεις σχετικά με τις αναπηρίες και οι ελίτ αθλητές επέδειξαν ζήλο και αφοσίωση, λαχταρώντας μεγαλύτερη αναγνώριση των επιτευγμάτων τους. Για τους βετεράνους η περιορισμένη βιβλιογραφία δεν επέτρεψε τη διεξαγωγή συμπερασμάτων, με περισσότερη έρευνα να κρίνεται αναγκαία. Μολαταύτα, για τους υπόλοιπους τρεις πληθυσμούς, το πάθος για τον αθλητισμό και η συμβολή του στην βελτίωση της υγείας, ήταν ξεκάθαρα (Aitchison et al., 2022).

2.4 Τι είναι Ηγεσία

Η ηγεσία είναι μια πολυσήμαντη και πολυδιάστατη έννοια, η οποία αφορά την ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί, να εμπνέει και να επηρεάζει άλλους ανθρώπους για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ή οραμάτων. Η ηγεσία δεν περιορίζεται μόνο σε θέσεις διαχείρισης ή εξουσίας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, αλλά εκτείνεται σε όλες τις πτυχές της κοινωνικής, πολιτικής και προσωπικής ζωής.

Η ηγεσία έχει να κάνει με την προώθηση της αλλαγής (Datta, 2015).

Παράγοντες όπως η ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας, ο αυξημένος ανταγωνισμός και η μεταβολή των δημογραφικών στοιχείων του εργατικού δυναμικού, απαιτούν μεγάλες αλλαγές. Οι μεγάλες αλλαγές γίνονται ολοένα και πιο σημαντικές για την εξασφάλιση της επιβίωσης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και απαιτούν πάντα περισσότερη ηγεσία (Kotter, 2001).

Σύμφωνα με τους Mercader Pomarón et al. (2021), η ηγεσία συνιστά την ικανότητα επίτευξης προκαθορισμένων εταιρικών και προσωπικών στόχων μέσω της συνεργασίας με άτομα και ομάδες, χρησιμοποιώντας την απαιτούμενη τεχνογνωσία και ηθικές τακτικές προς όφελος τόσο του οργανισμού, όσο και του ατόμου καθώς και της κοινωνίας ως σύνολο.

Ωστόσο, η ηγεσία δεν είναι μόνο ένα σύνολο δεξιοτήτων ή ιδιοτήτων. Αποτελεί μια αέναη διαδικασία μάθησης, κατάρτισης και εκπαίδευσης. Ως εκ τούτου, για να είναι κανείς αποτελεσματικός ηγέτης, πρέπει να διαθέτει εμπειρία, τεχνογνωσία, αφοσίωση, ανθεκτικότητα και, κυρίως, την ικανότητα να διαπραγματεύεται και να συνεργάζεται με άλλους για την επίτευξη των στόχων. Συνεπώς, οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναπτύσσονται μέσω της εμπειρίας και της μάθησης, παρά διαθέτουν έμφυτες ιδιότητες (Amanchukwu et al., 2015).

Συνοψίζοντας, η ηγεσία περιλαμβάνει τον καθορισμό μιας ξεκάθαρης κατεύθυνσης, την υιοθέτηση της καινοτομίας και συνδέεται θεμελιωδώς με την προώθηση της αλλαγής, την πρόοδο και την άσκηση εποικοδομητικής επιρροής στους άλλους (Grint, et al., 2016).

2.4.1 Βασικά στυλ Ηγεσίας

Τα στυλ ηγεσίας αναφέρονται στις μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται για να εμπνεύσουν και να ενθαρρύνουν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού. Εξαιτίας του ότι η ηγεσία δεν μπορεί να ανταποκριθεί σε ένα καθολικό πρότυπο, τα στυλ ηγεσίας πρέπει να επιλέγονται και να προσαρμόζονται ώστε να ευθυγραμμίζονται με συγκεκριμένες ανάγκες και χαρακτηριστικά οργανισμών, ομάδων και ατόμων (Amanchukwu et al., 2015).

Κάποια από τα βασικά στυλ ηγεσίας είναι τα εξής:

Αυταρχική Ηγεσία (Autocratic Leadership): Ως ακραία μορφή συναλλακτικής ηγεσίας, οι αυταρχικοί ηγέτες έχουν πλήρη έλεγχο του προσωπικού τους, το οποίο περιορίζεται στο να εκθέσει προτάσεις. Ένα πλεονέκτημα της αυταρχικής ηγεσίας

είναι η αποτελεσματικότητά της, καθώς οι αποφάσεις λαμβάνονται γρήγορα, επιτρέποντας την άμεση εφαρμογή τους. Η αυταρχική ηγεσία υπερέχει σε καταστάσεις κρίσης, που απαιτούν γρήγορες, αδιαμφισβήτητες επιλογές (Amanchukwu et al., 2015).

Δημοκρατικό/συμμετοχικό στυλ ηγεσίας (Democratic/Participative Leadership): Στον αντίποδα της αυταρχικής ηγεσίας, οι δημοκρατικοί ηγέτες παρότι κάνουν τις τελικές επιλογές, εμπλέκουν τα μέλη της ομάδας στη διαδικασία. Η προσέγγισή τους προάγει τη δημιουργικότητα και την υψηλή εμπλοκή της ομάδας σε έργα και επιλογές, γεγονός που οδηγεί σε υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και παραγωγικότητα. Ωστόσο, η δημοκρατική ηγεσία μπορεί να είναι αναποτελεσματική σε καταστάσεις που απαιτούν ταχύτητα ή αποτελεσματικότητα (Amanchukwu et al., 2015).

Γραφειοκρατική ηγεσία (Bureaucratic Leadership): Σε αυτό το στυλ ηγεσίας οι κανόνες πρέπει να ακολουθούνται από όλους. Αυτό το στυλ ηγεσίας παρότι είναι κατάλληλο για εργασίες με σημαντικούς κινδύνους για την ασφάλεια, κρίνεται ανεπαρκές σε ομάδες και οργανισμούς που απαιτούν ευελιξία, δημιουργικότητα ή καινοτομία (Amanchukwu et al., 2015).

Χαρισματική ηγεσία (Charismatic Leadership): Η θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας περιγράφει τις προσδοκίες τόσο για τους ηγέτες όσο και για τους οπαδούς. Τα χαρισματικά στελέχη, παρακινούν τους ανθρώπους και εμπνέουν ενθουσιασμό στις ομάδες τους. Το μειονέκτημα της χαρισματικής ηγεσίας είναι ότι δίνει υπερβολική εμπιστοσύνη στον ηγέτη και όχι στο εργατικό δυναμικό (Amanchukwu et al., 2015).

Συναλλακτική ηγεσία (Transactional Leadership): Αυτή η προσέγγιση ηγεσίας υποθέτει ότι τα μέλη της ομάδας θα υπακούσουν το αφεντικό τους μόλις αποδεχθούν μια θέση εργασίας. Οι οργανισμοί συνήθως αποζημιώνουν τα μέλη της ομάδας για τις προσπάθειές τους και τη συμμόρφωσή τους. Οι ελάχιστες εργασιακές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και των διευθυντών ή των ηγετών επικεντρώνονται στην προσπάθεια έναντι χρημάτων (Amanchukwu et al., 2015). Ο πρωταρχικός στόχος του συναλλακτικού ηγέτη είναι να εξαλείψει τα εμπόδια για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων (Uzohue et al., 2016).

Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership): Τα μετασχηματιστικά στυλ ηγεσίας δίνουν προτεραιότητα στην ομαδική εργασία, την παρακίνηση και τη συνεργασία με τους εργαζόμενους σε διάφορα επίπεδα για την

επίτευξη της επιθυμητής οργανωτικής αλλαγής (Elrehail et al., 2018). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θέτουν σαφείς στόχους και παρέχουν κίνητρα για να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και δίνουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη της επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης κάθε εργαζομένου (Bass & Avolio, 2007).

Κάθε είδος ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματικό ανάλογα με το πλαίσιο, τις συνθήκες και τη φύση της ομάδας ή της οργάνωσης. Η επιλογή του κατάλληλου είδους ηγεσίας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως, το μέγεθος του οργανισμού, το επίπεδο λήψης αποφάσεων, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υπαλλήλων, τους στόχους και τον βαθμό αλληλεπίδρασης/επικοινωνίας (Amanchukwu et al., 2015). Τα στυλ ηγεσίας πρέπει να επιλέγονται έτσι ώστε να ταιριάζουν σε οργανισμούς, καταστάσεις, ομάδες και άτομα, διότι διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν το ανάλογο επίπεδο υποστήριξης και καθοδήγησης από τον ηγέτη (Uzohue et al., 2016).

2.4.2 Αυθεντική Ηγεσία

Η αυθεντική ηγεσία παρότι προέκυψε από το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, σε αντίθεση με αυτή, υπογραμμίζει τον ουσιαστικό ρόλο των ηθικών και δεοντολογικών πτυχών στην ηγεσία (McDowell et al., 2018), ενώ ταυτόχρονα ευθυγραμμίζει τις πεποιθήσεις και τις πράξεις των ηγετών με την πάροδο του χρόνου και σε ποικίλες προκλήσεις (Avolio & Gardner, 2005).

Μολονότι η αυθεντική ηγεσία μπορεί να εμπεριέχει στοιχεία θετικής ηγεσίας, όπως το μετασχηματιστικό ή το χαρισματικό, η μεταξύ τους διάκριση είναι κρίσιμη, καθώς κατά τους Avolio & Gardner (2005), βοηθά στην εδραίωση εννοιολογικής ανεξαρτησίας. Η εννοιολογική ανεξαρτησία είναι πολύ σημαντική διότι, το στυλ ηγεσίας που επιλέγει κάθε ηγέτης ασκεί καθοριστική επιρροή στη δομή, τη στρατηγική και την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού (Uzohue et al., 2016).

Η βασική ιδέα, σύμφωνα με τους Avolio & Gardner (2005), είναι ότι οι αυθεντικοί ηγέτες προωθούν την καλλιέργεια της αυθεντικότητας στους οπαδούς τους ενισχύοντας την αυτογνωσία, την αυτορρύθμιση και το θετικό πρότυπο, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της ευημερίας τους και διευκολύνει την επίτευξη βιώσιμων και γνήσιων επιδόσεων.

Η αυθεντική ηγεσία αποτελεί τον πυλώνα της έμπνευσης και της αποτελεσματικότητας σε οποιοδήποτε περιβάλλον. Σε αντίθεση με την παραδοσιακή

ηγεσία που επικεντρώνεται στην εξουσία και τον έλεγχο, η αυθεντική ηγεσία βασίζεται στην ειλικρίνεια, την εμπιστοσύνη και τη συναισθηματική σύνδεση (Δαμιανού, 2022; Damianou et al., 2022; Damianou et al., 2023).

Μελέτες δείχνουν θετικούς συσχετισμούς μεταξύ της αυθεντικής ηγεσίας και της δέσμευσης των εργαζομένων, της δημιουργικότητας, της απόδοσης και της συνολικής ευημερίας των οργανισμών.

Συγκεκριμένα, στην μελέτη του Datta (2015), τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η αυθεντική ηγεσία συμβάλλει σε πολλαπλές πτυχές της διοικητικής επιτυχίας, όπως η οργανωτική απόδοση και η βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής. Επιπλέον, μειώνει το αρνητικό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων όπως η δυσαρέσκεια και ο ανταγωνισμός και οι ηγέτες είναι σε θέση να επιτύχουν προσωπική επιτυχία (Datta, 2015).

Η έρευνα των Agote et al. (2016), ήταν από τις πρώτες που επιχείρησε να ερευνήσει εμπειρικά τη σχέση μεταξύ της αυθεντικής ηγεσίας, της εμπιστοσύνης και των συναισθημάτων του ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια οργανωτικών αλλαγών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η αυθεντική ηγεσία σχετίζεται θετικά τόσο με την εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη, όσο και με την εμπειρία θετικών συναισθημάτων. Στο σύνολο της η μελέτη αποκαλύπτει ότι η συμπεριφορά του ηγέτη πρέπει να συνάδει με τις αξίες και τις σκέψεις του, προκειμένου να επιφέρει θετικά συναισθήματα (Agote et al., 2016).

Παράδειγμα αυθεντικής ηγεσίας αποτελεί ο Νέλσον Μαντέλα, ο οποίος όχι μόνο ηγήθηκε του αγώνα κατά του απαρτχάιντ στη Νότια Αφρική, αλλά ενέπνευσε και με τη συγκλονιστική συγχώρεσή του. Παρά το γεγονός ότι υπέμεινε 27 χρόνια φυλάκισης για τον ακτιβισμό του, αναδείχθηκε με ακλόνητη δέσμευση στη συμφιλίωση και την οικοδόμηση του έθνους. Η αυθεντική του ηγεσία αναδείχθηκε στις διαπραγματεύσεις για τη μετάβαση προς τη δημοκρατία και τη δημιουργία μιας ενωμένης Νότιας Αφρικής. Με τη δική του παράδοση και τον αγώνα του ως παράδειγμα, ο Μαντέλα ενέπνευσε εκατομμύρια ανθρώπους παγκοσμίως (Πηλικίδης, 2018).

Συνοψίζοντας, ένας αυθεντικός ηγέτης προωθεί την επιρροή μιας κουλτούρας που δίνει προτεραιότητα στην ευελιξία των εργαζομένων, ως αποτέλεσμα των κοινών πεποιθήσεων του οργανισμού και του ηγέτη. Συνεπώς, η πρόσληψη ή η κατάρτιση

αυθεντικών ηγετών θα βελτιώνει την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους σε οργανισμούς που δίνουν προτεραιότητα στην ευελιξία (Azanza et al., 2013).

2.4.3 Ηγεσία στην Εκπαίδευση

Στον τομέα της εκπαίδευσης, η ηγεσία απέκτησε εξέχουσα θέση στις αρχές του 20ού αιώνα με την εισαγωγή της επιστημονικής θεωρίας της διοίκησης, η οποία αποσκοπούσε στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας (Gumus et al., 2018). Η αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του σχολείου και στην προώθηση της βελτίωσης (Ololube et al., 2012).

Εξαιτίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της εκπαίδευσης και των σχολικών μονάδων, οι εκπαιδευτικοί που ασχολούνται με την έρευνα δημιούργησαν συγκεκριμένα μοντέλα ηγεσίας ικανά να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε σχολεία και άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα (Gumus et al., 2018).

Η Εκπαιδευτική ηγεσία αποτελεί την μακροβιότερη και πιο σταθερή έννοια, που συνδέει την ηγεσία με την εκπαίδευση και επικεντρώνεται στη διασφάλιση της αριστείας στη διδασκαλία. Ωστόσο, εξαιτίας αυτού του γεγονότος έχει δεχθεί πολλές επικρίσεις. Επιπλέον, συχνά αγνοεί ή υποβαθμίζει τη σημασία άλλων ηγετών, όπως οι υποδιευθυντές ή οι εκπαιδευτικοί της τάξης (Bush & Glover, 2014).

Η Κατανοημένη ηγεσία επικρίνει την ατομική προσέγγιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Gumus et al., 2018), και η δημοτικότητα της πηγάζει, εν μέρει, από την ευθυγράμμισή της με την ιδέα ότι οι αξίες πρέπει να υιοθετούνται συλλογικά από τους επαγγελματίες εκπαιδευτικούς μέσα στα εκπαιδευτικά ιδρύματα. (Bush & Glover, 2014; Gumus et al., 2018). Προκλήσεις προκύπτουν όταν η πίστη σε κοινές αξίες συγκρούεται με την πραγματική παρουσία αντίθετων αξιών (Bush & Glover, 2014).

Η εμφάνιση της έννοιας της ηγεσίας των Δασκάλων προήλθε κυρίως από τις έρευνες που διεξήχθησαν από ακαδημαϊκούς της Βόρειας Αμερικής κατά τη δεκαετία του 1990 (Gumus et al., 2018). Η ηγεσία των Δασκάλων υφίσταται όταν οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων των σχολείων, λειτουργώντας με την πεποίθηση ότι κάθε μέλος ενός οργανισμού έχει την ικανότητα να ηγηθεί (Gumus et al., 2018). Μολαταύτα, σύμφωνα με τους Bush & Glover (2014), οι δάσκαλοι ηγέτες που λαμβάνουν υψηλές βαθμολογίες αποδοχής από τους συναδέλφους τους, μπορεί να μην διαθέτουν απαραίτητα το κατάλληλο επίπεδο

εμπειρίας για να ηγηθούν του οργανισμού.

Η Διευθυντική ηγεσία, υποστηρίζει ότι οι ηγέτες πρέπει να δίνουν προτεραιότητα στις λειτουργίες, τις δραστηριότητες και τις συμπεριφορές (Bush & Glover, 2014; Gumus et al., 2018) και όχι στη δημιουργία οράματος (Gumus et al., 2018). Μέσω της αποτελεσματικής εκτέλεσης αυτών των λειτουργιών, οι ηγέτες μπορούν να εξορθολογήσουν το έργο των άλλων, εντός του οργανισμού (Bush & Glover, 2014). Ωστόσο, στην προσέγγιση αυτή ελλοχεύει ο κίνδυνος οι στόχοι της εκπαίδευσης να υποβαθμιστούν από διοικητικούς στόχους (Bush & Glover, 2014), καθώς δεν λαμβάνεται υπόψιν η κοινωνική πτυχή του σχολείου (Gumus et al., 2018).

Το Μετασχηματιστικό μοντέλο δίνει έμφαση στον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες επηρεάζουν τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα και όχι τη φύση ή την κατεύθυνσή τους. Η μετασχηματιστική ηγεσία ναι μεν μπορεί να εμπλέξει όλους τους ενδιαφερόμενους στους εκπαιδευτικούς στόχους όταν γίνεται με επιτυχία, ωστόσο οι επικριτές αυτής της προσέγγισης, υποστηρίζουν ότι οι αξίες των εκπαιδευτικών μπορεί να θυσιαστούν σε εξωτερικά επιβαλλόμενες αξίες (π.χ. πολιτικές αποφάσεις) (Bush & Glover, 2014).

Οι Amanchukwu et al. (2015), υπογραμμίζουν τον καθοριστικό ρόλο της βιώσιμης ηγεσίας στην προώθηση της εκπαιδευτικής αριστείας. Υποστηρίζουν ότι, οι αποτελεσματικοί ηγέτες καλλιεργούν μια προσέγγιση στη διδασκαλία και τη μάθηση, η οποία χαρακτηρίζεται από πρακτικές που μπορούν να διατηρηθούν και να προσαρμοστούν με την πάροδο του χρόνου. Αυτή η εξελιγμένη προσέγγιση απαιτεί από τους ηγέτες να είναι αποτελεσματικοί διαμεσολαβητές, καινοτόμοι και στοργικοί μέντορες για να προωθήσουν τη βιώσιμη επιτυχία για τους ίδιους και τη σχολική κοινότητα (Amanchukwu et al., 2015).

2.4.4 Ηγεσία στον Αθλητισμό

Σύμφωνα με τον Chalip (2006), η αξία του αθλητισμού εξαρτάται από τον τρόπο διαχείρισής του. Οι ηγέτες που έχουν αναλάβει ρόλους, όπως οι αρχηγοί ομάδων, οι διευθυντές ομάδων, οι πρόεδροι αθλητικών οργανισμών και ο τρόπος που ηγούνται, θεωρείται συνήθως ως η πρωταρχική αιτία της επιτυχίας ή της αποτυχίας (Billsberry et al., 2018).

Η ενασχόληση με την ηγεσία αθλητικών οργανισμών απαιτεί μια ουσιαστική διαφοροποίηση από τους μη αθλητικούς οργανισμούς. Σύμφωνα με τον Wagstaff (2016), σε έναν αθλητικό οργανισμό υπάρχει η εσωτερική ηγεσία που περιλαμβάνει

τις άμεσες αλληλεπιδράσεις και η ηγεσία επί των οργανισμών που σχετίζεται με την ηγεσία στα ανώτερα επίπεδα της οργανωτικής δομής, όταν οι αλληλεπιδράσεις είναι συνήθως πιο απομακρυσμένες και επικεντρώνονται σε στρατηγικά θέματα.

Η αποτελεσματική ηγεσία στον τομέα του αθλητισμού και της αναψυχής αποτελεί έναν θεμελιώδη παράγοντα για την επιτυχία και την ανάπτυξη τόσο των αθλητικών ομάδων όσο και των ατομικών αθλητών (Wagstaff, 2016). Το στοιχείο που τη διαφοροποιεί, είναι το γεγονός ότι περιλαμβάνει περισσότερα από την απλή εποπτεία της δομής ενός οργανισμού, εμπεριέχει την εφαρμογή δεοντολογικών πολιτικών και διαδικασιών που διασφαλίζουν την αποτελεσματική και δίκαιη διαχείριση και ανάπτυξη του αθλήματος πέραν του οργανισμού (Wagstaff, 2016).

Η ηγεσία στον αθλητισμό πραγματοποιείται μέσω διαφόρων ρόλων και πρακτικών, από τους προπονητές μέχρι τους αθλητές-ηγέτες μέσα στις ομάδες (Schyns et al., 2016). Οι κλίμακες ιεραρχίας και ο διαχωρισμός των ρόλων είναι κάτι που συναντάται σε όλους τους οργανισμούς και χρησιμεύουν για το συντονισμό των δραστηριοτήτων (Wagstaff, 2016).

Ως εκ τούτου, όταν επιδιώκεται η εξακρίβωση του ορισμού της αποτελεσματικής ηγεσίας σε ένα οργανωτικό πλαίσιο αθλητικών οργανισμών, είναι ζωτικής σημασίας να λαμβάνεται υπόψη η ιεραρχική θέση του ηγέτη εντός του οργανισμού και τα άτομα με τα οποία συνεργάζεται (Wagstaff, 2016).

2.4.5 Αυθεντική Ηγεσία στην Εκπαίδευση

Η έννοια της Αυθεντικής ηγεσίας αναδεικνύει τέσσερα χαρακτηριστικά (Walumbwa et al., 2008):

1) Η αυτογνωσία αναφέρεται στην ικανότητα να αναγνωρίζει και να κατανοεί κανείς τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές του (Crawford et al., 2020; Rahman et al., 2010), καθώς και στον τρόπο που νοηματοδοτεί τον κόσμο (Walumbwa et al., 2008) και πως αυτό επηρεάζει τους άλλους (Crawford et al., 2020).

2) Η σχεσιακή διαφάνεια αφορά την επίδειξη της γνήσιας ταυτότητας του ατόμου, σε αντίθεση με μια κατασκευασμένη ή διαστρεβλωμένη προσωπικότητα (Walumbwa et al., 2008).

3) Η ηθική/ηθική συμπεριφορά, αναφέρεται στο να ενεργεί κανείς σύμφωνα με τις αρχές του σωστού και του λάθους και να λαμβάνει υπόψη του τις ηθικές συνέπειες των επιλογών του (Rahman et al., 2010).

4) Η ισορροπημένη επεξεργασία αναφέρεται στην ικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης των πληροφοριών και εξέτασης άλλων προοπτικών πριν από τη λήψη αποφάσεων (Damianou et al., 2022).

Οι αυθεντικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από αυτογνωσία και μια ξεχωριστή προοπτική που καταδεικνύει μια σαφή κατανόηση των αρχών και των πεποιθήσεών τους (Shamir & Eilam, 2005). Είναι συνεπείς στη συμπεριφορά τους, παραμένουν πιστοί στις προσωπικές τους αρχές (Δαμιανού, 2022) και δεν στοχεύουν στην ικανοποίηση ενός ακροατηρίου, να επιτύχουν δημοτικότητα ή να προωθήσουν έναν προσωπικό στόχο (Shamir & Eilam, 2005). Χαρακτηριστικά που τους προσδίδουν υψηλή ακεραιότητα.

Η αυθεντική ηγεσία στηρίζεται και ενισχύεται από τις αξίες των ηγετών και έχει αναδυθεί ως έννοια στην εκπαιδευτική έρευνα τις τελευταίες δύο δεκαετίες (Gumus et al., 2018). Η ακεραιότητα και η συνέπεια στις προσωπικές και επαγγελματικές αξίες αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για τη διαμόρφωση του οράματος και της αποστολής του σχολείου, καθώς και για την καθοδήγηση της λήψης αποφάσεων (Bush & Glover, 2014).

Σύμφωνα με τους Rahman et al. (2010), στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, η παρουσία του διευθυντή, που λειτουργεί ως αυθεντικός ηγέτης, είναι απαραίτητη για τη διατήρηση σταθερών επιδόσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών και των μαθητών. Ένας διευθυντής σταθερός στις αξίες του και με αυτοπεποίθηση, μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στη συνολική απόδοση του σχολείου (Rahman et al., 2010).

Αρκετοί ηγέτες έχουν υιοθετήσει ανήθικες και μη αυθεντικές συμπεριφορές, προκαλώντας την ανάγκη για την εμφάνιση εναλλακτικών προσεγγίσεων, όπως η αυθεντική ηγεσία (Semedo et al., 2019). Η ηγεσία έχει καθοριστική δράση στο περιβάλλον του οργανισμού και το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν οι ηγέτες μπορεί να επηρεάσει, είτε άμεσα είτε έμμεσα, τόσο τις προοπτικές όσο και τις ενέργειες των εργαζομένων (Damianou et al., 2022; Semedo et al., 2019).

Παράλληλα, οι εκπαιδευτικοί έχουν την ευθύνη της υλοποίησης του οράματος του διευθυντή. Αυτό απαιτεί από αυτούς να είναι αυθεντικοί οπαδοί, προκειμένου να διασφαλίσουν ότι οι μαθητές θα αποκομίσουν το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από την επαφή τους με την ηγεσία στα σχολεία (Rahman et al., 2010).

Ολοκληρώνοντας, η αυθεντική ηγεσία προάγει ένα ενεργό και συναρπαστικό εκπαιδευτικό περιβάλλον, προωθώντας την αίσθηση της αξίας και την ενεργό και δημιουργική συμμετοχή όλων των μελών της σχολικής κοινότητας (Δαμιανού, 2022).

Δεδομένου ότι η ποιότητα της ηγεσίας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την εξασφάλιση ευνοϊκών σχολικών αποτελεσμάτων (Bush & Glover, 2014), καθώς επηρεάζει σημαντικά τα ακαδημαϊκά επιτεύγματα, τις μαθησιακές εμπειρίες των μαθητών και την ανάπτυξη ενός ευχάριστου και συνεργατικού σχολικού κλίματος, η αυθεντική ηγεσία σύμφωνα με τους Damianou et al. (2022), θεωρείται το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας για τα σχολεία.

2.4.6 Αυθεντική Ηγεσία στην Εκπαίδευση για Άτομα με Αναπηρίες

Η χάραξη της οργανωτικής κουλτούρας και του σχολικού περιβάλλοντος, καθώς και η διαμόρφωση της σχέσης εκπαιδευτικών-διευθυντών, είναι ζητήματα που εναπόκεινται στην πρωτοβουλία του διευθυντή (Damianou et al., 2022). Εξαιτίας αυτού, τα χαρακτηριστικά ενός αυθεντικού ηγέτη είναι απαραίτητα για τη δημιουργία μιας ατμόσφαιρας που προάγει την ισότητα, την κατανόηση και τον σεβασμό.

Η προσαρμοσμένη και στοχευμένη στο άτομο διδασκαλία αποτελεί σημαντικό στοιχείο των σχολικών μονάδων ειδικής εκπαίδευσης (Anastasiou & Kauffman, 2017; Zigmond & Kloo, 2011). Αντιλαμβανόμενος τη μοναδικότητα κάθε μαθητή, ο αυθεντικός ηγέτης διασφαλίζει ότι ο εκπαιδευτικός προσανατολίζεται προς τις ατομικές ανάγκες και τις δυνατότητες του κάθε μαθητή, παρέχοντας την κατάλληλη υποστήριξη, όπως προσαρμοσμένο υλικό και τεχνολογία, προκειμένου να διευκολύνει την κατανόηση και να ενισχύσει την πρόοδο (Corriveau, 2020).

Η τεχνολογία παρέχει στους ανθρώπους τη δυνατότητα να ασχολούνται με το περιβάλλον τους και να το ελέγχουν (Desmond et al., 2018), ωστόσο για τα άτομα με αναπηρίες η εικόνα είναι πιο σύνθετη. Παρότι η αξιοποίηση της τεχνολογίας αδιαμφησβήτητα είναι πολύτιμη για την ενδυνάμωση των ατόμων με αναπηρίες (Ahmad, 2015; Raja, 2016), η πρόσβαση σε αυτή μπορεί να είναι περιορισμένη λόγω κόστους (Raja, 2016), έλλειψης τεχνογνωσίας, κατάρτισης εκπαιδευτικών ή προβλημάτων υποδομής (Ahmad, 2015).

Αναμφίβολα, οι ηγέτες που αντιλαμβάνονται την εγγενή πολυπλοκότητα του ψηφιακού περιβάλλοντος, εντοπίζουν τις προκλήσεις που πηγάζουν σε αυτά (Butler-Henderson & Crawford, 2020a). Η αυθεντική ηγεσία χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα (Bush & Glover, 2014), αυθεντικότητα, δίκαιη προσέγγιση και ηθική (McDowell et al., 2018). Αυτά τα χαρακτηριστικά, συμπεριλαμβανομένων της

ευαισθητοποίησης, της ευελιξίας και του προσανατολισμού στη μάθηση, μπορούν να προωθηθούν στους εργαζόμενους για να ενισχύσουν την ψηφιακή τους ευχέρεια (Butler-Henderson & Crawford, 2020b). Τα μέλη που αναγνωρίζουν την αυθεντική ηγεσία του ηγέτη, έχουν τεράστια εμπιστοσύνη στον ηγέτη τους και τον μιμούνται ως πρότυπο, γεγονός που μεταφράζεται σε μεγαλύτερη συμμετοχή και καλύτερη απόδοση του οργανισμού (Tak et al., 2019). Η θέση αυτή ενισχύεται από τους Sidani & Rowe (2018), σύμφωνα με τους οποίους η αυθεντικότητα του ηγέτη ενδυναμώνεται από την επίγνωση του, την ειλικρινή συμμετοχή και το ηθικό σθένος, τα οποία συμβάλλουν στην ενίσχυση της δυναμικής μεταξύ ηγετών και οπαδών.

Ο νόμος για την εκπαίδευση ατόμων με αναπηρίες των Ηνωμένων Πολιτειών (Individuals with Disabilities Education Act - IDEA), έχει μεταμορφώσει το εκπαιδευτικό τοπίο για εκατομμύρια μαθητές. Ο IDEA, απαιτεί από τα δημόσια σχολεία να παρέχουν εξατομικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα που περιγράφουν λεπτομερώς τις προσαρμογές, τις υποστηρίξεις και τους πόρους για την επίτευξη ισότιμης εκπαίδευσης (<https://sites.ed.gov/idea/about-idea/>).

Στον τομέα της εκπαίδευσης ατόμων με αναπηρίες, η προώθηση της αυθεντικής ηγεσίας απαιτεί την ενεργό ανάπτυξη πολιτικών χωρίς αποκλεισμούς που δίνουν προτεραιότητα στην ισότητα. Ο Leithwood (2021), υπογραμμίζει τον κρίσιμο ρόλο των αυθεντικών ηγετών στην διαμόρφωση πολιτικών που καταργούν ενεργά τα εμπόδια στην πρόσβαση, εξασφαλίζοντας έτσι την ισότιμη συμμετοχή σε εκπαιδευτικούς πόρους και υπηρεσίες για όλους τους μαθητές. Η άποψη αυτή ευθυγραμμίζεται με την μελέτη της Sinclair (2023), σύμφωνα με την οποία οι ηγέτες εκπαιδευτικών οργανισμών για ΑμεΑ, πρέπει να επιδεικνύουν εστιασμένη κριτική διερεύνηση μέσω της προσωπικής αυτοκριτικής και αξιολόγησης, προκειμένου να καλλιεργήσουν την επίγνωση. Αυτή η επίγνωση, με τη σειρά της, προάγει την ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς, την εξέλιξη και την αυξημένη παραγωγικότητα (Sinclair, 2023).

Συμπερασματικά, η αυθεντική ηγεσία στην εκπαίδευση για την αναπηρία δεν αφορά μόνο την παροχή πρόσβασης, αλλά την προώθηση ενός ολιστικού περιβάλλοντος όπου κάθε μαθητής, ανεξάρτητα από τις ικανότητές του, αισθάνεται ότι εκτιμάται, ενδυναμώνεται και είναι ικανός να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές του. Οι αυθεντικοί ηγέτες μπορούν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στη

διαμόρφωση πραγματικά δίκαιων και χωρίς αποκλεισμούς μαθησιακών τοπίων για όλους.

2.4.7 Αυθεντική Ηγεσία στον Αθλητισμό

Η σημασία της ηγεσίας στον τομέα του αθλητισμού έχει αναγνωριστεί από τους μελετητές, με την εμφάνιση των πρώτων μελετών αθλητικής ηγεσίας τη δεκαετία του 1970 (Peachey et al., 2015).

Η έρευνα για τη διαχείριση του αθλητισμού έχει επικεντρωθεί σε δύο βασικούς τομείς της ηγεσίας (Peachey et al., 2015; Wagstaff, 2016):

- Η ηγεσία για διοικητικούς ρόλους, όπως οι αθλητικοί διευθυντές, που διαχειρίζονται επιχειρηματικές πτυχές εκτός γηπέδου.
- Η ηγεσία των προπονητών στο γήπεδο, καθοδηγώντας άμεσα τις ομάδες και τους αθλητές.

Σύμφωνα με τη μελέτη των Kim et al. (2017), η αυθεντική ηγεσία από τους αθλητικούς ηγέτες είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της στάσης των αθλητικών εργαζομένων και τη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Ενισχύοντας τη θέση αυτή, οι Takos et al. (2018), διεξήγαγαν μια μελέτη στο αντικείμενο της αθλητικής ηγεσίας και αξιοποιώντας δεδομένα αυθεντικής ηγεσίας επιχείρησαν να αποκαλύψουν τον αντίκτυπο αυτού του στυλ ηγεσίας στη λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, η καλλιέργεια της αυθεντικής ηγεσίας ενισχύει τη σχέση μεταξύ των μελών, με αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης.

Ο αντίκτυπος των διαφορετικών στυλ ηγεσίας έχει αναδειχθεί σε σημαντικό επίκεντρο έρευνας στον τομέα της αθλητικής ψυχολογίας (Bandura & Kavussanu, 2018). Σύμφωνα με την Δαμιανού (2022), η αυθεντική ηγεσία στον αθλητισμό εστιάζει στη δημιουργία ισχυρών και θετικών σχέσεων με τους αθλητές και τα μέλη της ομάδας, το οποίο επιτυγχάνεται μέσω της ενσυναίσθησης, της υποστήριξης και της αμοιβαίας εκτίμησης. Επιπλέον οι Bandura & Kavussanu (2018), αναφέρουν ότι οι έρευνες στον τομέα του αθλητισμού έχουν καταδείξει τη συσχέτιση μεταξύ της αυθεντικής ηγεσίας και των ευνοϊκών αποτελεσμάτων για τους αθλητές, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης, της αφοσίωσης και της αυτοπεποίθησης.

Οι Bandura & Kavussanu (2018), μελέτησαν την άποψη 435 αθλητών μέλη του Βρετανικού πρωταθλήματος Αθλητισμού Πανεπιστημίων και Κολλεγίων σχετικά με την αυθεντική ηγεσία 21 προπονητών. Τα ευρήματα έδειξαν ότι, οι γνήσιοι και

αυθεντικοί προπονητές, μπορεί να θεωρούνται αξιόπιστοι και να ενθαρρύνουν την ανεξαρτησία στους αθλητές, οι οποίοι κατά συνέπεια μπορεί να συναντήσουν ευχαρίστηση και να επιδείξουν μεγαλύτερη αφοσίωση. Ενώ, σύμφωνα με τον Damon (2018), μέσω της εφαρμογής της αυθεντικής ηγεσίας στον αθλητισμό, θα μπορούσε ενδεχομένως να βελτιωθεί η κατανόηση των πιο ισχυρών σχέσεων, της θετικής συμμετοχής και της ειλικρινούς επικοινωνίας που φιλοδοξούν να επιτύχουν οι αθλητικοί ηγέτες.

Συνοψίζοντας, στο πεδίο της ηγεσίας των αθλητικών οργανισμών, εντοπίζονται δύο διακριτές σφαίρες: η διοικητική ηγεσία, που διέπει τις λειτουργίες του οργανισμού εκτός γηπέδου, και η προπονητική ηγεσία, που καθοδηγεί τους αθλητές στον αγωνιστικό χώρο. Η αυθεντική ηγεσία, που χαρακτηρίζεται από γνήσια αυτογνωσία, διαφάνεια και ηθική λήψη αποφάσεων, μπορεί να βελτιστοποιήσει τη λειτουργία των αθλητικών οργανισμών σε όλα τα επίπεδα, να προωθήσει ένα θετικό εργασιακό κλίμα και τελικά να βελτιώσει την εμπειρία των αθλητών.

2.4.8 Αυθεντική Ηγεσία στον Αθλητισμό για Άτομα με Αναπηρίες

Τα άτομα με αναπηρίες αντιμετωπίζουν διάφορα συμπεριφορικά, θεσμικά και περιβαλλοντικά εμπόδια. Τα περιβαλλοντικά εμπόδια πέρα από προκλήσεις στην πρόσβαση στα μέσα μαζικής μεταφοράς ή στη στάθμευση, περιλαμβάνουν φυσικά εμπόδια στον αθλητισμό ή την αθλητική δραστηριότητα (Kamberidou et al., 2019).

Το ποδόσφαιρο με αμαξίδιο παρέχει σημαντικές ευκαιρίες για αθλητές με αναπηρίες να συμμετέχουν σε πολλά επίπεδα, από το ερασιτεχνικό έως το παγκόσμιο επίπεδο. Προωθεί την ανάπτυξη των σχέσεων και ενισχύει τη γενική υγεία και την ποιότητα ζωής των συμμετεχόντων. Ωστόσο, η προσβασιμότητα, η έλλειψη χώρων άσκησης και το κόστος, είναι μόνο κάποια από τα εμπόδια με τα οποία έρχονται αντιμέτωποι όσοι επιθυμούν να συμμετάσχουν στο άθλημα αυτό (Senk, 2018).

Συνεπώς, οι αυθεντικοί ηγέτες στον τομέα του αθλητισμού για τα άτομα με αναπηρίες, δεν πρέπει να περιορίζονται μόνο στις αθλητικές επιδόσεις, αλλά πρέπει να προωθούν προγράμματα ευαισθητοποίησης και εκπαίδευσης. Η δημιουργία περιβαλλόντων που προσεγγίζουν την αναπηρία ισότιμα και με σεβασμό αποτελούν ένα πρότυπο για τους νέους αθλητές και το κοινό.

Το πολυπολιτισμικό πρόγραμμα "Play Unified" των Special Olympics αποτελεί μια δράση μέσω της οποίας αθλητές με και χωρίς νοητική αναπηρία συμμετέχουν από κοινού σε αθλητικές δραστηριότητες, δημιουργώντας ένα κλίμα συνεργασίας και αμοιβαίας εκτίμησης (<https://resources.specialolympics.org/marketing-and-communications/events/play-unified>).

Στον τομέα του αθλητισμού για άτομα με αναπηρίες, η αυθεντική ηγεσία δημιουργεί ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, ενισχύοντας όχι μόνο τη σωματική υγεία, αλλά και το ψυχικό και κοινωνικό επίπεδο των αθλητών. Αυτός ο τύπος ηγεσίας προωθεί την ισότητα, την κοινωνική ένταξη και την αποδοχή της διαφορετικότητας (Crambert, 2023).

Ο αθλητισμός είναι ένα ισχυρό εργαλείο για την προώθηση και την ενίσχυση της ένταξης και της ψυχολογικής ευημερίας των ατόμων με αναπηρίες, τα οποία αντιμετωπίζουν πολυάριθμα κοινωνικά εμπόδια, όπως ο κοινωνικός στιγματισμός, τα στερεότυπα και ο αποκλεισμός από την εργασία, τις εκπαιδευτικές ευκαιρίες και τη συμμετοχή στην κοινότητα (Kamberidou et al., 2019).

Οι αυθεντικοί ηγέτες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος που προωθεί την ισότητα και τη συμμετοχή για όλους (Malema et al., 2022). Εμπνέουν και ενθαρρύνουν τους οπαδούς να επιτύχουν τους κοινούς στόχους, επιδεικνύοντας ειλικρίνεια και υγιή ηθική αντίληψη (Crawford, 2017), καθώς δεσμεύονται στο θεμελιώδες ηθικό πλαίσιο πρόθυμοι να θυσιάσουν τα προσωπικά συμφέροντα (Crawford, 2020).

Σύμφωνα με την Sherrill (2004), η ηγεσία απαιτεί μια στροφή προς την ενσωμάτωση. Αυτό απαιτεί την στελέχωση με άτομα με αναπηρίες και κατάλληλες ακαδημαϊκές γνώσεις (Sherrill, 2004), τα οποία πιθανώς να αναδειχθούν σε πολύτιμο πόρο, προσφέροντας πλούσια εμπειρία και ηγετικό δυναμικό. Δεδομένου ότι οι αυθεντικοί ηγέτες αξιοποιούν τις εμπειρίες της ζωής τους για να ηγηθούν τόσο με συναισθηματική νοημοσύνη όσο και με ορθολογική σκέψη (Crambert, 2023), η άποψη της Sherrill (2004), θα μπορούσε να καταστεί πολύτιμη στην ηγεσία αθλητικών οργανισμών για άτομα με αναπηρίες.

2.5 Τι είναι Καινοτομία

Η καινοτομία μπορεί να αναφέρεται σε ένα νέο προϊόν, σε ένα στάδιο της

ζωής του ή σε μια συνεχή διαδικασία ανακάλυψης και εφαρμογής που επηρεάζει την τεχνική, κοινωνική και πολιτική ανάπτυξη (Greenacre et al., 2012). Η καινοτομία μπορεί να είναι σταδιακή, ριζοσπαστική ή ανατρεπτική, ανάλογα με το υπόβαθρό της και το αν αντικαθιστά μια υπάρχουσα τεχνολογία ή μέθοδο (Greenacre et al., 2012) και μπορεί να συναντηθεί σε πολλούς τομείς, όπως η τεχνολογία, το επιχειρείν, η εκπαίδευση, η υγεία και η τέχνη (Μπουγά & Καρανάτσιος, 2021).

Στον 21ο αιώνα, η καινοτομία είναι ζωτικής σημασίας για την κοινωνική πρόοδο ανεξάρτητα από το επίπεδο ανάπτυξης μιας κοινωνίας (Dan et al., 2020). Σύμφωνα με τους Hughes et al. (2018), η καινοτομία συχνά συγχέεται με τη δημιουργικότητα. Ωστόσο, η δημιουργικότητα αναφέρεται αποκλειστικά στην παραγωγή νέων ιδεών, ενώ η καινοτομία στις επακόλουθες προσπάθειες εισαγωγής, τροποποίησης, προώθησης και εφαρμογής των ιδεών αυτών (Hughes et al., 2018). Σύμφωνα με τον Serdyukov (2017), η καινοτομία περιλαμβάνει τρία θεμελιώδη στάδια: τη σύλληψη μιας ιδέας, την εκτέλεση της ιδέας και το μετασχηματιστικό αποτέλεσμα που προκύπτει από την εφαρμογή της. Ωστόσο, σύμφωνα με τους Demircioglu & Audretsch (2017), οι κυρίαρχοι και παγιωμένοι ορισμοί της καινοτομίας αφορούν κυρίως τον ιδιωτικό τομέα.

Παρά το γεγονός ότι η καινοτομία είναι ζωτικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα και την οικονομική επιτυχία, ταυτοχρόνως αποτελεί μια πολύπλοκη, πολυεπίπεδη και δυναμική διαδικασία που ενέχει πολλούς κινδύνους και αποτυχίες (Ulvenblad et al., 2018). Τα εμπόδια στην καινοτομία διακρίνονται σε εξωτερικά και εσωτερικά (Akhmadi & Tsakalerou, 2020).

Για την ακρίβεια, η έρευνα των Akhmedi & Tsakalerou (2020), υποδεικνύει ότι η καινοτομία στους οργανισμούς επηρεάζεται από παράγοντες όπως, το καθεστώς ιδιοκτησίας (δημόσιοι ή ιδιωτικοί) και το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Μολαταύτα, το μέγεθος του οργανισμού, η τοποθεσία, η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού και η επένδυση σε αυτή, είναι σημαντικοί παράγοντες σε κάθε οργανωτικό πλαίσιο. Είτε ιδιωτικό είτε δημόσιο (Demircioglu & Audretsch, 2017).

2.5.1 Καινοτομία στους Δημόσιους Οργανισμούς

Οι μελέτες που διερευνούν τις διαφορές στις τάσεις καινοτομίας μεταξύ των οργανισμών επικεντρώνονται κυρίως στον ιδιωτικό τομέα, παραβλέποντας συχνά το περιβάλλον του δημόσιου (Demircioglu & Audretsch, 2017). Όμως, ο δημόσιος

τομέας έχει πιο ποικιλόμορφη διακυβέρνηση ελέγχου και λήψης αποφάσεων σε σύγκριση με τον ιδιωτικό (Arundel et al., 2019).

Μελετώντας και κατανοώντας τις δυσκολίες και τα εμπόδια στη καινοτόμο δράση του δημόσιου τομέα, αυξάνεται σημαντικά η επιτυχής έκβαση της καινοτόμου διαδικασίας (Cinar et al., 2019).

Σύμφωνα με τους Cinar et al. (2019), πλήθος εμποδίων σχετίζονται με το εσωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο πραγματοποιείται η καινοτομία. Μεταξύ άλλων εντόπισαν τη διευθυντική σκέψη, τα ανεπαρκή κίνητρα, την αργή λήψη αποφάσεων και την αντίσταση, είτε από το προσωπικό είτε από την ηγεσία (Cinar et al., 2019).

Σύμφωνα με τους μελετητές η καινοτομία αποτελεί μια διαδικασία πολύπλοκη (Bessant & Tidd, 2018; Moussa et al., 2018). Μια διαδικασία που απαιτεί σαφή στρατηγική ηγεσία, όχι με την ιεραρχική έννοια του όρου (Bessant & Tidd, 2018), αλλά πρωτίστως με την αξιοποίηση βασικών ηγετικών χαρακτηριστικών όπως, η ενίσχυση της αυτογνωσίας, ο αποτελεσματικός συντονισμός (Moussa et al., 2018) και η ικανότητα εξισορρόπησης των απαιτήσεων σε πόρους (Bessant & Tidd, 2018).

Μολονότι, οι δημόσιοι οργανισμοί σε όλο τον κόσμο καλούνται να λειτουργούν σε ταραχώδη επιχειρηματικά περιβάλλοντα και να επιτυγχάνουν περισσότερα με περιορισμένους πόρους (Miao et al., 2018), πρέπει ταυτόχρονα να αλλάζουν συχνά λόγω των μεταβολών στις δημόσιες πολιτικές και προτεραιότητες (Ricard et al., 2017).

Παρά το ότι, σύμφωνα με τους Moussa et al. (2018), η ικανότητα των οργανισμών του δημόσιου τομέα να καινοτομούν συχνά παρεμποδίζεται από μια σειρά σημαντικών φραγμών όπως οι περιορισμένοι προϋπολογισμοί και η απροθυμία προσαρμογής σε νέες συνθήκες, η καινοτόμος κουλτούρα πρέπει να ενισχύεται από την ηγεσία του οργανισμού. Παρόλα αυτά, οι ηγέτες μπορεί να έχουν στρεβλές αντιλήψεις για την υποστήριξη των καινοτομιών και ενώ μπορεί να θεωρούν ότι ο οργανισμός υποστηρίζει μια καινοτομία, αυτό να μην είναι ακριβές (Bekkers & Tummers, 2018).

Οι ηγέτες θεωρούνται απαραίτητοι για την καινοτομία. Η διερεύνηση των χαρακτηριστικών ηγεσίας που απαιτούνται για την ενθάρρυνση και την εκτέλεση της καινοτομίας παραμένει ένα σημαντικό θέμα τόσο στις πρακτικές εφαρμογές όσο και στην έρευνα (Howell & Avolio, 1993; Ricard et al., 2017; Tummers & Knies, 2013).

Οι Ricard et al. (2017), διεξήγαγαν έρευνα σε 365 ανώτερα στελέχη του

δημόσιου τομέα στην Κοπεγχάγη, το Ρότερνταμ και τη Βαρκελώνη για να προσδιορίσουν τα βασικά χαρακτηριστικά ηγεσίας για τη δημόσια καινοτομία.

Στις τρεις πόλεις, η επικρατούσα αντίληψη του στυλ ηγεσίας για την καινοτομία συνδυάζει στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η οποία επικεντρώνεται στην οραματική και εμπνευσμένη ηγεσία, με ένα συνεργατικό/διαπροσωπικό στυλ που ενθαρρύνει τη διανοητική διέγερση, ανέχεται τα λάθη των εργαζομένων και τονίζει τη σημασία της συνεργασίας (Ricard et al., 2017).

Η μελέτη αυτή συμβάλλει σημαντικά στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι δημόσιοι διευθυντές βλέπουν την ηγεσία και την καινοτομία υπό το πρίσμα της σημερινής εστίασης στην προώθηση της αλλαγής και της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα. Επιπλέον, προτείνουν μια μετατόπιση από τη μετασχηματιστική ηγεσία ώστε να περιλαμβάνει την ανάληψη κινδύνων, τα κίνητρα και τις δεξιότητες διακυβέρνησης δικτύων, αντί να επικεντρώνεται αποκλειστικά στην οραματική ηγεσία (Ricard et al., 2017).

2.5.2 Καινοτομία στην Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση είναι ένας κρίσιμος κοινωνικός θεσμός που πρέπει να είναι ολοκληρωμένος, βιώσιμος, άριστος και εξελισσόμενος διαρκώς ώστε να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις ενός ταχέως μεταβαλλόμενου και απρόβλεπτου κόσμου (Serdyukon, 2017). Εξαιτίας αυτού, οι καινοτομίες στην εκπαίδευση πρέπει να εξετάζονται στο πλαίσιο του ευρύτερου συστήματος της κοινωνίας, καθώς η βελτίωση της ποιότητας και του εύρους των καινοτομιών στην εκπαίδευση επηρεάζουν θετικά τόσο την εκπαίδευση όσο και την κοινωνία στο σύνολό της (Serdyukon, 2017).

Στην εκπαίδευση, η καινοτομία αναφέρεται στην εισαγωγή μιας νέας παιδαγωγικής θεωρίας, μεθοδολογικής προσέγγισης, τρόπου διδασκαλίας, εκπαιδευτικού μέσου, μαθησιακής διαδικασίας ή θεσμικής δομής που οδηγεί σε ουσιαστική βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης, βελτιώνοντας τελικά τα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών (Serdyukon, 2017).

Μολονότι, οι εκπαιδευτικές καινοτομίες είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη ενός βιώσιμου μέλλοντος, ο ρυθμός εφαρμογής τους είναι επί του παρόντος αργός (Serdyukon, 2017). Σε πολλές περιοχές, ιδίως στις αναπτυσσόμενες χώρες, οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές περιορίζονται από ένα πρόγραμμα σπουδών που είναι σημαντικά απαρχαιωμένο και δεν έχει σχέση με τις μελλοντικές τους επιδιώξεις

(Malik 2018). Αυτή η απουσία της καινοτομίας από το εκπαιδευτικό πλαίσιο, μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις (Serdyukon, 2017), δεδομένου ότι η πρωτοβάθμια και η δευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι θεμελιώδεις για κάθε μελλοντική μάθηση (Malik, 2018).

Σύμφωνα με τον Malik (2018), η παραδοσιακή εκπαίδευση αντιμετωπίζει πρόβλημα αξιοπιστίας λόγω της σημαντικής αύξησης της μαθητικής διαρροής και της αύξησης της εγκληματικότητας των ανηλίκων. Ενώ ο Serdyukon (2017), επισημαίνει πως όταν επιχειρείται καινοτομία στην εκπαίδευση, οι μαθητές συχνά αποκλείονται από τη διαδικασία και η καινοτομία δεν επαρκεί για την ενίσχυση της μάθησης, συμπεριλαμβανομένων των σκέψεων, των στάσεων, των συμπεριφορών, του χαρακτήρα, της μεταγνώσης και της εργασιακής ηθικής τους (Serdyukon, 2017).

Η καινοτομία, είτε στην τεχνολογία είτε την αξιολόγηση ή την διδασκαλία, απαιτεί χρόνο και χώρο για πειραματισμό, καθώς και ισχυρή ικανότητα χειρισμού της αβεβαιότητας (Serdyukon, 2017). Παρότι, η εισαγωγή της καινοτομίας στο σχολείο και τον ακαδημαϊκό χώρο αποτελεί πρόκληση λόγω της ανατρεπτικής της φύσης, η οποία αναγκάζει τους επαγγελματίες να βγουν από τη ζώνη άνεσής τους και να σπάσουν τα καθιερωμένα πρότυπα (Serdyukon, 2017), η εκπαίδευση στον 21ο αιώνα απαιτεί μια συνολική αναμόρφωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Malik, 2018).

Στην εκπαιδευτική διαδικασία, οι εκπαιδευτικοί διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο, καθώς καθορίζουν την ποιότητα της εκπαίδευσης, τη μεταφορά γνώσεων και την προώθηση θετικών αξιών. Η ικανότητά τους να οργανώνουν, να διαχειρίζονται και να καινοτομούν ούτως ώστε να επιτυγχάνονται οι μαθησιακοί στόχοι καθορίζει την επιτυχία της μαθησιακής διαδικασίας (Nurmalina & Suhartono, 2021).

Αδιαμφισβήτητα, η αλλαγή στα σχολεία προκύπτει όταν οι ηγέτες των σχολείων εμπλέκουν τις κοινότητες και τους ενδιαφερόμενους φορείς σε διάλογο, γεγονός που απαιτεί αλλαγές στην παιδαγωγική, το πρόγραμμα σπουδών, την αξιολόγηση και την πολιτική (Malik, 2018). Σύμφωνα όμως με τον Serdyukon (2017), οι ηγέτες των σχολείων είναι συνήθως επιφυλακτικοί απέναντι στις ανατρεπτικές αλλαγές και έχουν χαμηλή ανοχή στην αβεβαιότητα που επιφέρει η καινοτομία. Παρόλα αυτά, ορισμένα σχολεία είναι πρόθυμα να καινοτομήσουν και να πειραματιστούν και η επιτυχία τους εξαρτάται από μεμονωμένους ηγέτες και ομάδες εκπαιδευτικών (Serdyukon, 2017), διότι οι ικανοί ηγέτες εμπνέουν τα άτομα, εφαρμόζουν αλλαγές και προωθούν τη σχολική κουλτούρα για συνεργασία και

καινοτομία (Malik, 2081).

Οι καινοτομίες ευδοκούν σε μια υποστηρικτική ατμόσφαιρα, η οποία καλλιεργείται από ένα εκπαιδευτικό σύστημα που ενθαρρύνει την καινοτομία και καλλιεργεί άτομα που είναι δημιουργικά, κριτικά σκεπτόμενα, αυτοδύναμα, δια βίου μαθητές και λύτες προβλημάτων. Το σύστημα αυτό καλλιεργεί ένα δυναμικό ερευνητικό περιβάλλον, προωθεί την ενίσχυση των πολιτισμικών προοπτικών της εκπαίδευσης και λαμβάνει σημαντική κοινωνική υποστήριξη (Serdyukon, 2017).

2.5.3 Καινοτομία στην Εκπαίδευση για Άτομα με Αναπηρίες

Σύμφωνα με τον World Health Organization (WHO), τα παιδιά με αναπηρίες παγκοσμίως παρουσιάζουν χαμηλές ακαδημαϊκές επιδόσεις, εμφανίζουν σημαντικά χαμηλότερα ποσοστά ολοκλήρωσης της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, με αποτέλεσμα να συναντούν μεγαλύτερα εμπόδια στην ανέλιξη σε υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης, το οποίο οδηγεί τελικά σε κοινωνικό αποκλεισμό και οικονομικές δυσκολίες στην ενήλικη ζωή (WHO, 2011, p. 10-11).

Οι Florian & Black-Hawkins (2011), υποστήριξαν μέσω της μελέτης τους την συμπεριληπτική παιδαγωγική ως ένα βήμα προς την εξάλειψη των διακρίσεων και τον στιγματισμό. Παρότι ο WHO (2011), ενισχύει τη θέση αυτή, θέτει ως απαραίτητη προϋπόθεση, για την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εκπαίδευσης χωρίς αποκλεισμούς, την αφοσίωση ενός κράτους στη θέσπιση κατάλληλων νόμων, την παροχή σαφών πολιτικών κατευθύνσεων και την εξασφάλιση διαρκούς οικονομικής στήριξης.

Σε πολλά κράτη, ανάμεσά τους και η Ελλάδα, εξακολουθούν να λειτουργούν σχολικές μονάδες ειδικής αγωγής για την εκπαίδευση των ατόμων με αναπηρίες. Ωστόσο, τα ειδικά σχολεία δεν προσφέρουν στους μαθητές με αναπηρίες τον υψηλότερο βαθμό επιτυχίας σε σύγκριση με τα σχολεία γενικής εκπαίδευσης (Kocaj et al., 2014). Σύμφωνα με τους Page et al. (2023), ο σχεδιασμός χωρίς αποκλεισμούς περιλαμβάνει στρατηγικές και προσεγγίσεις που προωθούν την κοινωνική εμπλοκή, επιτρέποντας σε όλους τους μαθητές να συμμετέχουν σε μάθηση υψηλής ποιότητας και να καλλιεργούν ασφαλείς και υποστηρικτικές σχέσεις.

Για τον λόγο αυτό, όταν επιδιώκεται η βελτίωση της ποιότητας των ειδικών σχολείων, είναι ζωτικής σημασίας να λαμβάνονται υπόψη οι έρευνες της εκπαιδευτικής ψυχολογίας που υπογραμμίζουν τη σημασία της αλληλεπίδρασης και του διαλόγου στις μαθησιακές διαδικασίες, καθώς έχει διαπιστωθεί ότι τα

διαδραστικά και διαλογικά μαθησιακά περιβάλλοντα βελτιστοποιούν τις ευκαιρίες μάθησης και τα αποτελέσματα των μαθητών (García-Carrión et al., 2018).

Οι García-Carrión et al. (2018), διενέργησαν μια μελέτη περίπτωσης που αποτελεί μέρος του ερευνητικού θέματος: Ξεπερνώντας τις ανισότητες στα σχολεία και στις μαθησιακές κοινότητες: Καινοτόμος εκπαίδευση για έναν νέο αιώνα.

Συγκεκριμένα, η μελέτη περίπτωσης αφορούσε την εφαρμογή και τον αντίκτυπο των διαδραστικών περιβαλλόντων μάθησης σε μια ομάδα ειδικού δημοτικού σχολείου που αποτελούνταν από 36 παιδιά (N=36), ηλικίας 6 έως 14 ετών, με διάφορες αναπηρίες. Οι ερευνητές οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι τα διαδραστικά περιβάλλοντα μάθησης, βελτιώνουν την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης των μαθητών που συχνά εκπαιδεύονταν σε περιβάλλοντα με ανεπαρκή αλληλεπίδραση και χαμηλά πρότυπα, ενώ ταυτόχρονα οι εκπαιδευτικοί γίνονται καλύτεροι επαγγελματίες προκειμένου να προσφέρουν υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης (García-Carrión et al., 2018).

Από την άλλη πλευρά, η σύγχρονη τεχνολογία υπόσχεται πολλά για την ενίσχυση της διδασκαλίας και της μάθησης στον τομέα της ειδικής αγωγής (Cagiltay et al., 2019). Με σκοπό την εξυπηρέτηση μαθητών με αναπηρίες, έχουν αναπτυχθεί διάφορες υποστηρικτικές τεχνολογίες συμπεριλαμβανομένου υλικού όπως αναπηρικά αμαξίδια, λογισμικού όπως προγράμματα ανάγνωσης οθόνης (Baharuddin & Dalle, 2019) και συσκευών προσαρμοσμένων στις απαιτήσεις των μαθητών με αναπηρίες οι οποίες γίνονται όλο και πιο προσιτές (Nero, 2017).

Οι διάφορες μέθοδοι εμπλοκής σε υπολογιστή, οι γρήγοροι επεξεργαστές, τα κινούμενα γραφικά υψηλής ευκρίνειας και η επικοινωνία μέσω διαδικτύου βελτιώνουν τα μαθησιακά περιβάλλοντα για τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς (Cagiltay et al., 2019). Μολαταύτα, παρά το γεγονός ότι μεγάλο μέρος της τεχνολογίας απαιτεί να χρησιμοποιείται από τους εκπαιδευτικούς, παράγοντες όπως οι στάσεις, τα κίνητρα, οι ικανότητες των εκπαιδευτικών ως προς τη χρήση της τεχνολογίας, το πρόγραμμα σπουδών και η σχολική κουλτούρα επηρεάζουν την αξιοποίηση της τεχνολογίας στη διδακτική διαδικασία (Cagiltay et al., 2019).

Συνεπώς, οι εκπαιδευτικοί πρέπει να κατανοήσουν τη σημασία της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία και τις θεμελιώδεις έννοιες της αποτελεσματικής ενσωμάτωσής της για την ενίσχυση της μάθησης με παράλληλη ελαχιστοποίηση των περισπασμών των μαθητών (Malik, 2018). Η θέση αυτή ενισχύεται από τους Thomas et al. (2019), σύμφωνα με τους οποίους οι ειδικοί

παιδαγωγοί πρέπει να κατανοούν την ευθύνη που τους αναλογεί στο να είναι ικανοί στη χρήση της τεχνολογίας της ειδικής εκπαίδευσης για να αποφύγουν τη δημιουργία ακούσιας εκπαιδευτικής ζημίας. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η αποτελεσματική ηγεσία είναι απαραίτητη για τη θεσμοθέτηση της μάθησης που ενισχύεται από την τεχνολογία, ως μόνιμο στοιχείο της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Malik, 2018).

2.5.4 Καινοτομία σε Αθλητικούς Οργανισμούς

Δεδομένου ότι οι αθλητικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν συνεχώς προκλήσεις σε θέματα που σχετίζονται με την οργάνωση, την επικοινωνία, την ανάπτυξη αθλητών και τη βελτίωση της συνολικής εμπειρίας (Delshab, 2022), η καινοτομία είναι ζωτικής σημασίας, καθώς επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ο αθλητισμός διεξάγεται, γίνεται αντιληπτός και δομείται μέσω νέων ιδεών, αλλαγών και ανανέωσης (Tjønndal, 2017).

Η αθλητική καινοτομία είναι μια δυναμική διαδικασία η οποία επηρεάζει τη διαχείριση του αθλητισμού, την εισαγωγή νέων αθλημάτων και τις κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις στον αθλητισμό (Tjønndal, 2017). Εξαιτίας αυτού, στον αθλητισμό λαμβάνουν χώρα διάφορα είδη καινοτομίας, όπως η κοινωνική, η τεχνολογική, η εμπορική, η κοινοτική και η οργανωτική καινοτομία (Tjønndal, 2017).

Οι Hoeber et al. (2012) είχαν ως στόχο να αξιολογήσουν την εφαρμογή μιας τεχνολογικής καινοτομίας, συγκεκριμένα τη μετάβαση από χειρόγραφα φύλλα αγώνα σε ηλεκτρονικά φύλλα αγώνα, σε έναν κοινοτικό αθλητικό οργανισμό. Τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν από δύο συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν πριν και έξι μήνες μετά τη χρήση του ηλεκτρονικού εξοπλισμού, μαζί με παρατήρηση και ομάδες εστίασης. Όλοι οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναλύσουν τους παράγοντες που επηρέασαν την αποδοχή και την χρήση του εξοπλισμού, τις συνέπειές του, τη λειτουργικότητά του και τις γενικές απόψεις τους.

Σύμφωνα με τα ευρήματα, η αφοσίωση του ηγέτη ήταν ζωτικής σημασίας για την πρόοδο της καινοτομίας σε όλα τα στάδια. Εάν ο ηγέτης είχε αμφιταλαντευθεί ως προς την αποφασιστικότητα και την αφοσίωσή του να υποστηρίξει την καινοτομία σε οποιοδήποτε σημείο της διαδικασίας, υπήρχε κίνδυνος να χαθεί η δυναμική και ίσως να είχε τερματιστεί η πρωτοβουλία (Hoeber et al., 2012).

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Escamilla-Fajardo et al. (2019), σε αθλητικούς συλλόγους της Ισπανίας, η κατάρτιση του

προσωπικού του οργανισμού είναι ζωτικής σημασίας. Η επέκταση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων, συμβάλλει στη δημιουργία ισχυρότερων συνδέσεων μεταξύ των ερεθισμάτων από το περιβάλλον αλλά και τον ίδιο τον οργανισμό, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να προσαρμόζονται αποτελεσματικότερα στις εργασιακές προκλήσεις και να εφαρμόζουν μεγαλύτερη καινοτομία.

Εν κατακλείδι, το διαρκώς εξελισσόμενο τοπίο των αθλητικών οργανισμών απαιτεί συνεχή προσαρμογή. Όπως επισημαίνει ο Delshab (2022), οι προκλήσεις σε τομείς όπως η οργάνωση, η επικοινωνία και η ανάπτυξη των αθλητών απαιτούν καινοτόμες λύσεις. Η Tjønnndal (2017), ενισχύει αυτή την αντίληψη, τονίζοντας ότι η καινοτομία, μέσω νέων ιδεών και αλλαγών, επηρεάζει θεμελιωδώς τον τρόπο με τον οποίο διεξάγεται, κατανοείται και δομείται ο αθλητισμός.

Η δυναμική φύση της αθλητικής καινοτομίας περιλαμβάνει διάφορες πτυχές, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών, τεχνολογικών, εμπορικών και οργανωτικών πεδίων (Tjønnndal, 2017). Μελέτες όπως των Hoeber et al. (2012), απεικονίζουν την εφαρμογή τεχνολογικών καινοτομιών, ενώ οι Escamilla-Fajardo et al. (2019), υπογραμμίζουν τη σημασία της εκπαίδευσης του προσωπικού για την προώθηση της κουλτούρας καινοτομίας στους αθλητικούς οργανισμούς.

Τα ευρήματα αυτά υπογραμμίζουν δύο κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας: την ισχυρή δέσμευση της ηγεσίας καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας καινοτομίας και τη συνεχή ανάπτυξη του προσωπικού ενός οργανισμού. Ενστερνιζόμενοι αυτά τα στοιχεία, οι αθλητικοί οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά την καινοτομία για την πλοήγηση στις προκλήσεις, την ενίσχυση της ανάπτυξης των αθλητών και τελικά τη βελτίωση της συνολικής αθλητικής εμπειρίας.

2.5.5 Καινοτομία σε Αθλητικούς Οργανισμούς για Άτομα με Αναπηρίες

Η καινοτομία στους αθλητικούς οργανισμούς για τα άτομα με αναπηρίες αποτελεί κινητήρια δύναμη που ωθεί την εξέλιξη του αθλητισμού προς ένα πιο περιεκτικό και προσβάσιμο περιβάλλον. Αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις κατά μέτωπο και υιοθετώντας καινοτόμες πρακτικές, οι οργανισμοί αυτοί δημιουργούν ένα ισότιμο πεδίο ανταγωνισμού όπου όλοι οι αθλητές μπορούν να ευδοκιμήσουν (Allan et al., 2023).

Ένας βασικός τομέας εξέλιξης είναι η κατάρτιση προπονητών. Οι οργανισμοί αναζητούν ενεργά καινοτόμες μεθόδους για να εξοπλίσουν τους προπονητές με τις γνώσεις που απαιτούνται για την αντιμετώπιση των ειδικών αναγκών των αθλητών με

αναπηρία. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που εστιάζουν στην κατανόηση των διαφόρων τύπων αναπηρίας και στην προσαρμογή των τεχνικών προπόνησης είναι απαραίτητα για τη δημιουργία μιας πιο εμπλουτισμένης εμπειρίας για τους εν λόγω αθλητές (de Castro Haiachi et al., 2018).

Περαιτέρω καινοτομία έρχεται με τη μορφή αγώνων πολλαπλών αθλημάτων. Αυτές οι διοργανώσεις συνδυάζουν διάφορα υπάρχοντα αθλήματα, προσφέροντας στους αθλητές με αναπηρίες την ευκαιρία να αναδείξουν το ταλέντο τους σε διάφορους κλάδους. Η προσέγγιση αυτή όχι μόνο ενισχύει την ποικιλομορφία αλλά και τη συνολική συμμετοχή (Srivastava et al., 2020).

Από την άλλη πλευρά, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν γίνει ένα ισχυρό εργαλείο για τους αθλητικούς οργανισμούς, επιτρέποντάς τους να ενισχύσουν τις ιστορίες επιτυχίας και τις αταλάντευτες προσπάθειες των αθλητών με αναπηρίες. Αυτό προάγει την κατανόηση του κοινού και πυροδοτεί την υποστήριξη για μεγαλύτερη ποικιλομορφία στον αθλητικό κόσμο (Corthouts et al., 2020).

Συνοψίζοντας, η καινοτομία στους αθλητικούς οργανισμούς για άτομα με αναπηρίες μεταμορφώνει το αθλητικό τοπίο, δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου η συμμετοχή στον αθλητισμό είναι προσβάσιμη σε όλους. Μέσω των εξελίξεων στον προσαρμοστικό εξοπλισμό, των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους προπονητές και των ισχυρών εκστρατειών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι οργανισμοί πρωτοπορούν στη δημιουργία ενός αθλητικού περιβάλλοντος που αντικατοπτρίζει την ποικιλομορφία και την συμπερίληψη.

2.6 Αυθεντική Ηγεσία και Καινοτομία σε Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς για Άτομα με Αναπηρίες

Το μέλλον της εκπαίδευσης εξαρτάται από το δυναμικό δίδυμο της αυθεντικής ηγεσίας και της καινοτομίας. Η αυθεντική ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα των διευθυντών και των εκπαιδευτικών να ηγούνται, να εμπνέουν και να διαχειρίζονται τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους. Η καινοτομία στην εκπαίδευση, από την άλλη πλευρά, επικεντρώνεται στην εφαρμογή νέων ιδεών και πρακτικών που βελτιώνουν τη διδασκαλία και τη μάθηση.

Οι διευθυντές επηρεάζουν άμεσα την απόδοση του σχολείου, την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και τις επιδόσεις των μαθητών (Kulophas et al., 2015). Ως ηγέτες του σχολείου, το μοντέλο ηγεσίας που εφαρμόζουν διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο σε

αυτή τη συνολική επιτυχία (Fox et al., 2015). Ως εκ τούτου, η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου ηγεσίας καθίσταται ζωτικής σημασίας για το σχολικό περιβάλλον.

Από την άποψη αυτή, η έρευνα δείχνει ότι η αυθεντική ηγεσία αναδεικνύεται ως ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό μοντέλο για τα σχολεία. Η προσέγγιση αυτή, που χαρακτηρίζεται από ανοιχτή επικοινωνία, θετικά συναισθήματα και εστίαση στην ευημερία των οπαδών, προάγει την ικανοποίηση από την εργασία και τη δέσμευση εντός του οργανισμού. Ωστόσο, η συνεπής εφαρμογή ενός αυθεντικού στυλ ηγεσίας μπορεί να αποτελέσει πρόκληση. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των διευθυντών μπορεί να επηρεάσουν την ικανότητά τους να ενστερνιστούν πλήρως αυτό το μοντέλο (Kulophas et al., 2015).

Η αυθεντική ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική σχολική ηγεσία, ωστόσο υπάρχουν ανησυχίες σχετικά με την παρουσία της μεταξύ των Ελλήνων διευθυντών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Μια πρόσφατη μελέτη της Δαμμανού (2022), διερεύνησε αυτό το ζήτημα χρησιμοποιώντας τα επικυρωμένα ερωτηματολόγια αυθεντικής ηγεσίας (ALQ) και των πέντε παραγόντων (BFI). Η έρευνα διαπίστωσε ότι οι διευθυντές σημείωσαν υψηλή βαθμολογία στην ευσυνειδησία, ένα χαρακτηριστικό που συνδέεται με την αξιοπιστία και την εργασιακή ηθική. Είναι ενδιαφέρον ότι επέδειξαν επίσης ενδείξεις μιας "εσωτερικευμένης ηθικής προοπτικής", ένα βασικό χαρακτηριστικό των αυθεντικών ηγετών. Επιπλέον, η μελέτη υποδηλώνει ότι η ευσυνειδητότητα μπορεί να επηρεάσει την αυτογνωσία, η οποία θα μπορούσε να συνδεθεί με την αυθεντική ηγεσία. Περαιτέρω, παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία και η εμπειρία μπορεί επίσης να παίζουν ρόλο (Δαμμανού, 2022).

Προκειμένου να διαπιστωθεί η παραπάνω υπόθεση, η πρόσφατη μελέτη των Damianou et al. (2023), διερεύνησε τη σχέση μεταξύ προσωπικότητας, στυλ ηγεσίας και δημογραφικών στοιχείων, όπως η ηλικία και η εμπειρία, μεταξύ των διευθυντών ελληνικών σχολείων. Η μελέτη εξέτασε τους διευθυντές σχετικά με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους (όπως η εξωστρέφεια και η ευσυνειδησία) και τις ηγετικές συμπεριφορές (όπως η αυτογνωσία και η ηθική προοπτική).

Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι το υπόβαθρο ενός διευθυντή μπορεί να επηρεάσει τόσο την προσωπικότητα όσο και το στυλ ηγεσίας του. Το γεγονός αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της συνεκτίμησης των δημογραφικών στοιχείων κατά το σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης σε θέματα ηγεσίας για διευθυντές σχολείων

στην Ελλάδα (Damianou et al., 2023).

Η αυθεντική ηγεσία έχει αναδειχθεί ως ένας σημαντικός παράγοντας για την καλλιέργεια μιας κουλτούρας καινοτομίας και τη βελτίωση της αποδοτικότητας (Gardner et al., 2021), ενθαρρύνοντας τον πειραματισμό και την έρευνα μεταξύ των εκπαιδευτικών και των διευθυντών. Οι κοινότητες εκπαιδευτικής πρακτικής, όπου οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται πάνω σε καινοτόμες μεθόδους διδασκαλίας (Paletta et al., 2021), αποτελούν παράδειγμα αυτής της προσέγγισης. Επιπλέον, η ηγεσία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην παροχή των απαραίτητων πόρων και υποδομών για την εφαρμογή νέων τεχνολογιών και μεθόδων διδασκαλίας, όπως φορητές συσκευές για τους μαθητές και εκπαίδευση των εκπαιδευτικών (Malik, 2018).

Παραδείγματα αυτών των καινοτομιών περιλαμβάνουν εικονικές τάξεις και διαδικτυακή μάθηση για απομακρυσμένες περιοχές, εκπαιδευτικές εφαρμογές και παιχνίδια για ενισχυμένη μάθηση και εξατομικευμένες μεθόδους διδασκαλίας με βάση τις ατομικές ανάγκες των μαθητών (Al-Husseini et al., 2021). Οι προοδευτικές πρακτικές και η δημιουργική χρήση της τεχνολογίας συμβάλλουν στη δημιουργία μιας εκπαιδευτικής εμπειρίας που είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες και τις ικανότητες όλων των μαθητών (Krüger & David, 2020).

Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί που έχουν ενημερωθεί και εκπαιδευτεί για την αναγνώριση και την αντιμετώπιση των διαφορετικών αναγκών μπορούν να παρέχουν καλύτερη υποστήριξη στους μαθητές τους (Sadabadi & Mirzamani, 2023). Μια μελέτη των Sinclair et al. (2023), εξέτασε τον τρόπο με τον οποίο προπτυχιακοί φοιτητές με αναπηρίες βιώνουν την ηγεσία και τη διαφάνεια στις σχέσεις τους με το διδακτικό προσωπικό. Ενώ το πανεπιστήμιο παρέχει πόρους και διευκολύνσεις, η έρευνα αποκάλυψε ένα χάσμα μεταξύ αυτών των πόρων και της κατανόησης της ένταξης της αναπηρίας από τη σχολή.

Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι πολλά μέλη ΔΕΠ δεν διαθέτουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες για την ενσωμάτωση της αναπηρίας στις διδακτικές τους πρακτικές. Αυτή η έλλειψη ευαισθητοποίησης μπορεί να οδηγήσει σε απομόνωση και δυσκολίες για τους φοιτητές, οι οποίοι συχνά αισθάνονται ότι η αναπηρία τους δεν αντιμετωπίζεται ως μια μορφή διαφορετικότητας στην τάξη. Οι συμμετέχοντες εξέφρασαν επίσης ένταση στην εξισορρόπηση της ανάγκης για ανεξαρτησία με την αναζήτηση της κατάλληλης βοήθειας για να επιτύχουν στα μαθήματά τους (Sinclair et al., 2023).

Ένα πιλοτικό μάθημα σε ένα μεγάλο πανεπιστήμιο της δυτικής ακτής των

ΗΠΑ (Van Rheenen et al., 2017), ρίχνει φως τόσο στις προκλήσεις όσο και στις ευκαιρίες για την αθλητική εκπαίδευση χωρίς αποκλεισμούς. Αυτό το καινοτόμο πρόγραμμα συνδύασε τις σπουδές αναπηρίας με το γκολμπολ, ένα άθλημα προσαρμοσμένο για άτομα με οπτική αναπηρία. Προσφέροντας αυτόν τον μοναδικό συνδυασμό, η μελέτη αναδεικνύει τις δυνατότητες των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων όλων των βαθμίδων, να δημιουργήσουν ίσες ευκαιρίες αθλητικής συμμετοχής για τους φοιτητές/μαθητές με αναπηρίες.

Δεδομένου ότι πάνω από ένα δισεκατομμύριο άνθρωποι παγκοσμίως ζουν με αναπηρία (Cserti-Szauer et al., 2022), αναδύεται ένα κρίσιμο ζήτημα: η διασφάλιση ότι μπορούν να απολαμβάνουν πλήρως τα πολιτικά, οικονομικά και κοινωνικά τους δικαιώματα. Πολλές μελέτες υπογραμμίζουν τον αποκλεισμό και την περιθωριοποίηση που αντιμετωπίζει αυτή η κοινότητα.

Οι Cserti-Szauer et al. (2022), υποστηρίζουν ότι τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχουν την ευθύνη να αντιμετωπίσουν αυτή την ανισότητα. Η μελέτη τονίζει τη σημασία της ενδυνάμωσης των ατόμων με αναπηρίες και της ενσωμάτωσής τους στις τοπικές κοινότητες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη συμμετοχή τους στη δημιουργία γνώσεων που επηρεάζουν άμεσα τη ζωή τους.

Η αρχή "Τίποτα για εμάς χωρίς εμάς!" υπογραμμίζει την ανάγκη να συμπεριληφθούν ενεργά οι φωνές τους στις προσπάθειες έρευνας, διδασκαλίας και καινοτομίας στο πλαίσιο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επιπλέον, η ενσωμάτωση των Κριτικών Σπουδών για την Αναπηρία και της προοπτικής των ανθρωπίνων δικαιωμάτων είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη αποτελεσματικής ένταξης (Cserti-Szauer et al, 2022).

Συμπερασματικά, η αυθεντική ηγεσία και η καινοτομία είναι αλληλένδετες δυνάμεις που οδηγούν στη βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος. Με την προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας, την παροχή πόρων και τη συνεργασία με διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς, ο τομέας της εκπαίδευσης μπορεί να εξελιχθεί ώστε να παρέχει ποιοτική εκπαίδευση που προετοιμάζει τους μαθητές για το μέλλον (Waruwu et al., 2020).

2.6.1 Αυθεντική ηγεσία και Καινοτομία σε Αθλητικούς Οργανισμούς για Άτομα με Αναπηρίες

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη των αθλητών και τη συνολική επιτυχία της ομάδας. Οι έρευνες δείχνουν ότι η αυθεντική

ηγεσία, που χαρακτηρίζεται από αυτογνωσία και γνήσιες σχέσεις, διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην προώθηση ενός θετικού αθλητικού περιβάλλοντος.

Ο τρόπος με τον οποίο παίζουμε, παρακολουθούμε και οργανώνουμε τον αθλητισμό υφίσταται μετασχηματισμό που τροφοδοτείται από την καινοτομία και τη στρατηγική διαχείριση (Armakar, 2021). Οι ενώσεις παιχνιδιών αγκαλιάζουν δημιουργικές προσεγγίσεις, αναβιώνουν παλιές ιδέες και αναπτύσσουν εντελώς νέες. Η παρούσα έρευνα αναδεικνύει τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζουν αυτές οι διαδικασίες στη διαμόρφωση και τη βελτίωση του σύγχρονου αθλητισμού.

Προηγουμένως, η στρατηγική διαχείριση και η καινοτομία στον αθλητισμό δεν έλαβαν την προσοχή που τους αξίζει. Η μελέτη του Armakar (2021), υπογραμμίζει τη σημασία τους για την ενίσχυση των αθλητικών επιδόσεων και την αντιμετώπιση σύγχρονων προκλήσεων όπως ο κοινωνικός αποκλεισμός. Η έρευνα υποδηλώνει ότι η καινοτομία μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων.

Αυτή η νέα εστίαση στην καινοτομία και τη στρατηγική διαχείριση απαιτεί ειδική προσοχή στο πλαίσιο της αθλητικής επιστήμης. Η εργασία του Armakar (2021), ρίχνει φως στην τρέχουσα έρευνα σε αυτόν τον τομέα και προτείνει δρόμους για περαιτέρω διερεύνηση.

Η μελέτη του Malloy (2021), διερεύνησε τη σχέση μεταξύ της αυθεντικής ηγεσίας και των αποτελεσμάτων των αθλητών. Ενώ η έρευνα διαπίστωσε επικάλυψη με τα μετασχηματιστικά στυλ ηγεσίας, η αυθεντική ηγεσία αναδείχθηκε ως ξεχωριστός παράγοντας που επηρεάζει άμεσα την ευχαρίστηση και τη δέσμευση των αθλητών. Αυτό αναδεικνύει τη μοναδική επιρροή των αυθεντικών ηγετών στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι αθλητές ευδοκιμούν.

Η μελέτη αποκάλυψε περαιτέρω ότι η αυθεντική ηγεσία προωθεί θετικές αλλαγές στους αθλητές με την πάροδο του χρόνου. Επηρεάζει άμεσα τις φιλοκοινωνικές συμπεριφορές και την ευχαρίστησή τους, ενώ επηρεάζει επίσης έμμεσα την ευχαρίστηση μέσω της αυξημένης συνέπειας. Επιπλέον, η αυθεντική ηγεσία επηρεάζει έμμεσα την κοινωνική συμπεριφορά μέσω της ενίσχυσης της εμπιστοσύνης και της συνέπειας (Malloy, 2021).

Πέρα από τη σχέση αθλητή-προπονητή, η αυθεντική ηγεσία μπορεί επίσης να επηρεάσει θετικά την αθλητική διακυβέρνηση. Μια μελέτη των Takos et al. (2018), διερεύνησε τις αλληλεπιδράσεις των μελών του διοικητικού συμβουλίου σε συλλόγους της ποδοσφαιρικής λίγκας της Αυστραλίας. Η έρευνά τους υποδηλώνει ότι

η αυθεντική ηγεσία εντός της δομής του διοικητικού συμβουλίου, ιδίως μεταξύ του προέδρου και του διευθύνοντος συμβούλου, οδηγεί σε βελτιωμένη λειτουργικότητα του διοικητικού συμβουλίου.

Η έρευνα των Takos et al. (2018), δίνει έμφαση σε τρία βασικά συστατικά της αυθεντικής ηγεσίας: τον προσανατολισμό στις σχέσεις, την αυτογνωσία και την ισορροπημένη επεξεργασία. Η καλλιέργεια αυτών των ιδιοτήτων μέσα στην αίθουσα συνεδριάσεων μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τη συνολική απόδοση ενός αθλητικού οργανισμού.

Μια πρόσφατη μελέτη των Malema et al. (2022), διερεύνησε την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων αναψυχής στην καλλιέργεια ηγετικών δεξιοτήτων μεταξύ των νέων με και χωρίς αναπηρίες. Μέσω μιας αυστηρής ανασκόπησης της υπάρχουσας έρευνας, η μελέτη εντόπισε επτά βασικά προγράμματα που αποσκοπούσαν στην ανάπτυξη της ηγεσίας μαζί με άλλες πολύτιμες κοινωνικές δεξιότητες.

Τα προγράμματα αυτά περιλάμβαναν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης δεξιοτήτων καθημερινής διαβίωσης, του παιχνιδιού, των κατασκηνώσεων, των συνεδρίων και των διαφόρων ψυχαγωγικών και αθλητικών δραστηριοτήτων. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα προγράμματα για νέους με αναπηρίες έδιναν έμφαση στην ανάπτυξη βασικών κοινωνικών δεξιοτήτων, όπως η κοινωνική αλληλεπίδραση και η ενδυνάμωση, δίνοντάς τους τα εφόδια για να αντιμετωπίζουν τις καθημερινές προκλήσεις με αυτοπεποίθηση.

Τα ευρήματα της μελέτης αναδεικνύουν τον κρίσιμο ρόλο των προγραμμάτων αναψυχής στην προώθηση των ηγετικών δεξιοτήτων και της συνολικής ευημερίας για όλους τους συμμετέχοντες, ανεξαρτήτως ικανοτήτων (Malema et al., 2022).

Συμπερασματικά, η αυθεντική ηγεσία διαδραματίζει ζωτικό ρόλο τόσο στην ανάπτυξη των αθλητών όσο και στην αποτελεσματική αθλητική διακυβέρνηση. Προάγοντας τις θετικές σχέσεις, την αυτογνωσία και την ισορροπημένη λήψη αποφάσεων, οι αυθεντικοί ηγέτες δημιουργούν ένα ακμαίο περιβάλλον τόσο για τους αθλητές όσο και για τους οργανισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

ΜΕΘΟΔΟΣ

3.1 Δείγμα

Η παρούσα έρευνα εστιάζει σε διευθυντές σε δημόσιους εκπαιδευτικούς και αθλητικούς οργανισμούς που εξυπηρετούν άτομα με αναπηρίες στην Ελλάδα. Ο πληθυσμός (N) επιλέχθηκε με στόχο την παροχή ειδικευμένης και αντιπροσωπευτικής προοπτικής στο θέμα της αυθεντικής ηγεσίας και της καινοτομίας στο συγκεκριμένο πεδίο. Το μέγεθος προέκυψε από το σύνολο των σχολείων ειδικής αγωγής στην Ελλάδα και τους εγγεγραμμένους αθλητικούς συλλόγους ΑμεΑ, συνεπώς N=485.

Το μέγεθος του δείγματος είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό στις εμπειρικές μελέτες για τη διασφάλιση της γενίκευσης και την αποφυγή δειγματοληπτικών σφαλμάτων ή μεροληψιών (Gill & Johnson, 2012). Για έναν πληθυσμό 485 ατόμων, ένα ελάχιστο μέγεθος δείγματος περίπου 97 ερωτηθέντων θα ήταν κατάλληλο με βάση τον κανόνα του ελάχιστου μεγέθους δείγματος των 100 ερωτηθέντων ή του 20% του πληθυσμού, όποιο από τα δύο είναι μεγαλύτερο.

Ωστόσο, υπάρχουν αντικρουόμενες απόψεις σχετικά με τον καθορισμό του ελάχιστου μεγέθους δείγματος για την ποσοτική έρευνα έρευνας στη διοικητική επιστήμη. Ο Adam (2020), εξετάζει τον προσδιορισμό του μεγέθους του δείγματος στην έρευνα, δίνοντας έμφαση στην εκτίμηση της τυπικής απόκλισης για στοιχεία τύπου Likert, παρέχοντας παράλληλα και πληροφορίες σχετικά με τις στατιστικές εκτιμήσεις που εμπλέκονται στον προσδιορισμό του μεγέθους του δείγματος για έρευνες.

Από την άλλη πλευρά, οι Susanti et al. (2019), εμβαθύνουν στον υπολογισμό του ελάχιστου μεγέθους δείγματος για έρευνες, τονίζοντας τη σημασία αυτού του υπολογισμού σε σχέση με το επίπεδο σφάλματος, παρέχοντας μας μια μεθοδολογική προοπτική σχετικά με τον προσδιορισμό των μεγεθών δείγματος για έρευνες. Επίσης, οι ερευνητές πρέπει να εξετάζουν διάφορους στατιστικούς παράγοντες και μεθοδολογικές πτυχές για να καταλήξουν σε ένα ισχυρό μέγεθος δείγματος που διασφαλίζει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των ευρημάτων της μελέτης (Krejcie & Morgan, 1970; Cohen, 1988).

Η παρούσα μελέτη τηρεί τις κατευθυντήριες γραμμές για το μέγεθος του

δείγματος. Λαμβάνοντας υπόψη το ελάχιστο $N=97$ και το 20%, αυτή η μελέτη ξεπέρασε αυτό το ελάχιστο όριο, συγκεντρώνοντας συνολικά 126 συμμετέχοντες. Το δείγμα αποτελούσαν 49 άνδρες και 77 γυναίκες, περιλαμβάνοντας όλους τους επιλέξιμους διευθυντές αθλητικών οργανισμών για άτομα με αναπηρίες και σχολικών οργανισμών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας ειδικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα.

3.2 Μέσα συλλογής δεδομένων

Δεδομένης της γεωγραφικής διασποράς του δείγματος που περιλάμβανε συμμετέχοντες από όλες τις περιοχές της Ελλάδας, η ηλεκτρονική αποστολή του ερωτηματολογίου της έρευνας αναδείχθηκε ως η καταλληλότερη μέθοδος συλλογής δεδομένων. Η ηλεκτρονική συλλογή δεδομένων παρουσιάζει πλήθος πλεονεκτημάτων, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητάς της να συλλέγει αποτελεσματικά μεγάλα σύνολα δεδομένων, ελαχιστοποιώντας παράλληλα τα σφάλματα που σχετίζονται με τη χειροκίνητη εισαγωγή δεδομένων. Επιπλέον, οι διαδικτυακές έρευνες απαιτούν λιγότερους ανθρώπινους πόρους τόσο για τη συλλογή όσο και για τη διαχείρισή τους, γεγονός που οδηγεί σε οικονομική αποδοτικότητα. Τέλος, η μέθοδος αυτή διευκολύνει την ολοκλήρωση της συλλογής δεδομένων σε σημαντικά μικρότερο χρονικό διάστημα σε σύγκριση με τις παραδοσιακές μεθόδους (Regmi et al., 2016). Επιπλέον, οι διαδικτυακές έρευνες μπορούν να σχεδιαστούν και να συμπληρωθούν χωρίς άμεση αλληλεπίδραση με τον ερευνητή (Rowley, 2014), ελαχιστοποιώντας έτσι την πιθανότητα μεροληψίας ή άλλων μορφών επιρροής του ερευνητή.

Επιπροσθέτως, επιλέχθηκαν με σύνεση σύντομα ερωτηματολόγια για τη μεγιστοποίηση της συμμετοχής, καθώς είναι λιγότερο πιθανό να προκαλέσουν κόπωση ή αδιαφορία, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στην αποχώρηση των ατόμων ή στην παροχή απρόσεκτων απαντήσεων (Revilla & Ochoa, 2017). Η προσέγγιση αυτή εξασφαλίζει τη συλλογή δεδομένων από άτομα που διαφορετικά πιθανώς να μην επιθυμούσαν να συμμετάσχουν σε μια μακροσκελή έρευνα.

Για να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της αυθεντικής ηγεσίας και της καινοτομίας, το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε τρεις (3) ενότητες. Το αρχικό τμήμα του ερωτηματολογίου επικεντρώνεται στη συλλογή δημογραφικών πληροφοριών για τους ερωτηθέντες. Αυτό περιλαμβάνει λεπτομέρειες σχετικά με:

Προσωπικά χαρακτηριστικά: Ηλικία, φύλο και μορφωτικό επίπεδο.

Εργασιακή εμπειρία: Έτη εμπειρίας στον τρέχοντα οργανισμό τους,

προϋπηρεσία στην εκπαίδευση εφόσον είναι εκπαιδευτικοί και προϋπηρεσία στη διοίκηση ανεξάρτητα από το εργασιακό τους πλαίσιο.

Στη δεύτερη ενότητα για την αξιολόγηση της αυθεντικής ηγεσίας στην παρούσα μελέτη, επιλέχθηκε το καθιερωμένο ερωτηματολόγιο ALQ (Avolio et al., 2007). Η επιλογή αυτή προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα. Πρώτον, το ALQ χρησιμοποιείται ευρέως στην έρευνα για την αυθεντική ηγεσία (Pavlovic, 2015), ανεξάρτητα από το οργανωτικό πλαίσιο (Δαμιανού, 2021), επιτρέποντας την εύκολη σύγκριση με υπάρχουσες μελέτες. Δεύτερον, η έρευνα ειδικά για τη σχολική ηγεσία έχει διαπιστώσει ότι το ALQ αποτελεί πολύτιμο εργαλείο (Δαμιανού, 2021; Damianou et al., 2022; Damianou et al., 2023; Fox et al., 2015; Kulophas et al., 2015; Srivastava, & Dhar, 2019).

Το ερωτηματολόγιο μετρά τέσσερις κύριους παράγοντες:

- Αυτογνωσία: αναφέρεται στην αυτοεπίγνωση και αυτοαποδοχή εκ μέρους του ηγέτη.
- Ισορροπημένη επεξεργασία: η αμερόληπτη και αντικειμενική επεξεργασία των πληροφοριών και αποφάσεων.
- Διαπροσωπική διαφάνεια: οι ειλικρινείς, αμερόληπτες και δίκαιες σχέσεις που δημιουργεί ο ηγέτης με την ομάδα του.
- Εσωτερικευμένη ηθική προοπτική: η ακολούθηση υψηλών ηθικών αρχών και αξιών που καθοδηγούν την αυτορρύθμιση του ηγέτη.

Αυτοί οι παράγοντες κρίθηκαν ως ιδανικοί για την αποτύπωση των διαστάσεων της αυθεντικής ηγεσίας, βασισμένοι σε ερευνητικά ευρήματα στον τομέα αυτό (Walumbwa et. al., 2008). Το ALQ έχει καταδείξει εξαιρετικές ψυχομετρικές ιδιότητες, με τους δημιουργούς του να τονίζουν την υψηλή του αξιοπιστία και εγκυρότητα (Δαμιανού, 2021).

Στην τρίτη ενότητα για την αξιολόγηση της καινοτομίας στο πλαίσιο του εργαλείου της έρευνας χρησιμοποιήθηκε μια διττή προσέγγιση με ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών προσαρμοσμένες από το Measuring Innovation in Education (OECD, 2021). Οι ερωτήσεις αυτές στόχευαν συγκεκριμένα στην εισαγωγή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων ή διαδικασιών εντός του οργανισμού κατά τα τελευταία δύο χρόνια. Η πρώτη ερώτηση επικεντρώθηκε σε συγκεκριμένους τομείς καινοτομίας, προσφέροντας εννέα διακριτές επιλογές:

- ακαδημαϊκά προγράμματα,
- συγκεκριμένα μαθήματα,

- διδακτικές πρακτικές,
- μέθοδοι αξιολόγησης,
- διοικητικά συστήματα,
- προγράμματα υποστήριξης μαθητών/αθλητών,
- μέθοδοι επικοινωνίας με διάφορους ενδιαφερόμενους,
- μέθοδοι οργάνωσης των εργασιακών αρμοδιοτήτων και λήψης αποφάσεων και
- το φυσικό μαθησιακό περιβάλλον.

Η δεύτερη ερώτηση εμβαθύνει στα είδη των καινοτόμων δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται, παρέχοντας πέντε επιλογές:

- εισαγωγή νέων πρακτικών που έχουν αναπτυχθεί από άλλους οργανισμούς,
- απόκτηση νέων αγαθών ή υπηρεσιών που έχουν αναπτυχθεί από άλλους,
- εισαγωγή πρωτότυπων πρακτικών που έχουν αναπτυχθεί εντός του οργανισμού,
- δημιουργία νέων αγαθών ή υπηρεσιών εσωτερικά και
- διεξαγωγή πιλοτικών ή πειραματικών εφαρμογών για πιθανή μελλοντική υιοθέτηση.

3.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή δεδομένων για την παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε μεταξύ Φεβρουαρίου 2024 και Μαρτίου 2024.

Το εργαλείο της έρευνας αναπτύχθηκε με τη χρήση του Google Forms, μιας φιλικής προς το χρήστη ηλεκτρονικής πλατφόρμας που επέτρεψε την αποτελεσματική δημιουργία του ερωτηματολογίου. Η διανομή του πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email).

Για την επιλογή του δείγματος, χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της απλής τυχαίας δειγματοληψίας για να εξασφαλιστεί αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού-στόχου. Η απλή τυχαία δειγματοληψία είναι ένας τύπος δειγματοληψίας που περιλαμβάνει την επιλογή μονάδων από έναν πληθυσμό με ίσες πιθανότητες. Σε αυτή τη μέθοδο, κάθε πιθανό δείγμα έχει ίσες πιθανότητες να επιλεγεί (Παπαγεωργίου, 2016).

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις προτάσεις της έρευνας που

σχετίζονται με την αυθεντική ηγεσία, χρησιμοποιώντας μια κλίμακα Likert και επιλέγοντας τον βαθμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψή τους για κάθε πρόταση. Η κλίμακα Likert που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα είχε 5 βαθμούς, από το 1 (διαφωνώ) έως το 5 (συμφωνώ). Τα ερωτήματα της καινοτομίας ήταν πολλαπλής επιλογής, παρέχοντας με τον τρόπο αυτό στους συμμετέχοντες τη δυνατότητα να μπορούν να επιλέξουν όλα όσα έχουν εφαρμοστεί στον οργανισμό που ηγούνται. Αφού συλλέχθηκαν, τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού πακέτου για τις κοινωνικές επιστήμες (SPSS), ενός ισχυρού προγράμματος λογισμικού ειδικά σχεδιασμένου για στατιστική ανάλυση.

3.4 Δομή του ερωτηματολογίου

Στην παρούσα ενότητα περιγράφεται το μέσο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή δεδομένων για την παρούσα μελέτη.

Ανεξάρτητες Μεταβλητές:

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές στην έρευνα αυτή είναι οι δημογραφικοί παράγοντες και τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εκπαίδευση και την εμπειρία των συμμετεχόντων.

Τύπος Οργανισμού:

- Εκπαιδευτικός Οργανισμός
- Αθλητικός Οργανισμός

Βαθμίδα Εκπαιδευτικού Οργανισμού: (μόνο για εκπαιδευτικούς)

- Πρωτοβάθμια
- Δευτεροβάθμια

Φύλο

Ηλικία

Κλάδος ΠΕ: (μόνο για εκπαιδευτικούς)

Έτη Προϋπηρεσίας στην Εκπαίδευση: (μόνο για εκπαιδευτικούς)

Έτη Προϋπηρεσίας σε Αθλητικούς Οργανισμούς

Έτη Προϋπηρεσίας στη Διοίκηση

Έτη Προϋπηρεσίας Εκτός Εκπαίδευσης: (μόνο για εκπαιδευτικούς)

Τίτλοι Σπουδών

Επιμορφωτικά Σεμινάρια:

- Ναι
- Όχι

Τύπος Σεμιναρίου: (μόνο για όσους απάντησαν ναι)

- Συναφές με την Ηγεσία/Διοίκηση
- Συναφές με την Ειδική Αγωγή
- Συναφές με την Εκπαίδευση
- Συναφές με τον Αθλητισμό
- Άλλο (προσδιορίστε)

Εξαρτημένες μεταβλητές:

- Αυθεντική ηγεσία
- Καινοτομία

3.5 Στατιστικές αναλύσεις

Στην παρούσα ενότητα περιγράφονται οι στατιστικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας. Η μελέτη εξέτασε τη συσχέτιση μεταξύ των χαρακτηριστικών της αυθεντικής ηγεσίας και της υιοθέτησης της καινοτομίας σε εκπαιδευτικούς και αθλητικούς οργανισμούς.

Η στατιστική ανάλυση της έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση των ακόλουθων μεθόδων:

- Έλεγχος αξιοπιστίας:

Εφαρμόστηκε στο σύνολο του ερωτηματολογίου της αυθεντικής ηγεσίας για να εξακριβώσει αν οι ερωτήσεις αφορούν αποτελεσματικά τα θέματα που επιδιώκουμε και αν αποφεύγεται η επιρροή των ερωτηθέντων με το να τους καθοδηγούν προς συγκεκριμένες απαντήσεις.

- Περιγραφική στατιστική ανάλυση:

Χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει τα βασικά χαρακτηριστικά των δεδομένων, όπως μέσους όρους, τυπικές αποκλίσεις, συχνότητες και ποσοστά.

- Ανάλυση συσχέτισης:

Χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να διερευνηθούν οι συσχετισμοί ανάμεσα στους παράγοντες της αυθεντικής ηγεσίας.

- Μονομεταβλητή ανάλυση διακύμανσης:

Χρησιμοποιήθηκε για να εξεταστεί η σχέση μεταξύ των ανεξάρτητων και των εξαρτημένων μεταβλητών.

- Απλή γραμμική παλινδρόμηση:

Χρησιμοποιήθηκε για να ελεγχθούν οι συσχετισμοί των παραγόντων της αυθεντικής ηγεσίας και της υιοθέτησης καινοτομιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Έλεγχος αξιοπιστίας

Ο έλεγχος αξιοπιστίας χρησιμοποιεί το Cronbach's alpha test για να εξακριβώσει αν οι ερωτήσεις αφορούν αποτελεσματικά τα θέματα που επιδιώκουμε και αν αποφεύγεται η επιρροή των ερωτηθέντων με το να τους καθοδηγούν προς συγκεκριμένες απαντήσεις. Το κριτήριο του ελέγχου καθορίζεται από την τιμή της μεταβλητής ελέγχου α , όπου τιμές γύρω στο 0.7 ή υψηλότερες θεωρούνται αποδεκτές (Δαμιανού, 2021).

Το ερωτηματολόγιο ALQ έχει βαθμολογία Cronbach's alpha 0.884 (βλ. Πίνακα 4.1), η οποία υπερβαίνει κατά πολύ το όριο του 0.70. Τα αποτελέσματα αυτά διευκολύνουν την περαιτέρω εξέταση των δεδομένων.

Πίνακας 4.1: Έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach's α ALQ

Cronbach's	
Alpha	N
,884	16

4.2 Περιγραφική στατιστική ανάλυση

4.2.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Ακολουθεί η εξέταση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος. Σε αυτό το στάδιο της ανάλυσης, η έμφαση δίνεται στη διερεύνηση της κατανομής των συχνοτήτων των απαντήσεων.

Πίνακας 4.2: Οργανισμός απασχόλησης

Οργανισμός	%
Εκπαιδευτικός	81,0%
Αθλητικός	19,0%

Το 81% του δείγματος εργάζεται σε εκπαιδευτικό οργανισμό, ενώ το 19% σε αθλητικό οργανισμό.

Πίνακας 4.3: Βαθμίδα εκπαίδευσης

Βαθμίδα	%
Πρωτοβάθμια	45,2%
Δευτεροβάθμια	35,7%

Από το 81% των εκπαιδευτικών, το 45.2% απασχολείται στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση και το υπολειπόμενο 35.7% στην δευτεροβάθμια.

Πίνακας 4.4: Φύλο

Φύλο	%
Άνδρας	38,9%
Γυναίκα	61,1%

Το 38.9% του δείγματος είναι άνδρες και το 61.1% είναι γυναίκες.

Πίνακας 4.5: Κλάδος ΠΕ

Κλάδος ΠΕ	%
ΠΕ02 - Φιλολόγοι	8,7%
ΠΕ03 - Μαθηματικοί	4,8%
ΠΕ04 - Φυσικών Επιστημών	1,6%
ΠΕ05 - Γαλλικής Φιλολογίας	1,6%
ΠΕ11 - Φυσική Αγωγή	14,3%
ΠΕ21 - Λογοθεραπευτές	0,8%
ΠΕ25 - Σχολικών Νοσηλευτών	0,8%
ΠΕ28 - Φυσικοθεραπευτές	1,6%

ΠΕ30 - Κοινωνικοί Λειτουργοί	1,6%
ΠΕ84 - Ηλεκτρονικών	3,2%
ΠΕ60 - Νηπιαγωγοί	6,3%
ΠΕ61 - Νηπιαγωγοί ΕΑΕ	3,2%
ΠΕ70 - Δάσκαλοι	13,5%
ΠΕ71 - Δάσκαλοι ΕΑΕ	8,7%
ΠΕ78 - Κοινωνικών Επιστημών	0,8%
ΠΕ79.01 - Μουσικής Επιστήμης	0,8%
ΠΕ88.04 - Διατροφής	0,8%
ΠΕ86 - Πληροφορικής	3,2%
ΠΕ88.01 - Γεωπόνοι	4,0%
ΠΕ89 - Καλλιτεχνικών Σπουδών	0,8%

Υπάρχουν 20 διαφορετικές ειδικότητες που έχουν εντοπιστεί στο δείγμα. Μεταξύ αυτών, οι δάσκαλοι και οι δάσκαλοι ειδικής αγωγής κατέχουν το υψηλότερο επίπεδο σπουδαιότητας, αντιπροσωπεύοντας το 22.2% του συνόλου, ακολουθούμενοι από τους εκπαιδευτικούς φυσικής αγωγής με 14.3%. Οι νηπιαγωγοί και οι νηπιαγωγοί ειδικής αγωγής υστερούν κάπως, με 9.5% εκπροσώπηση, ενώ οι φιλόλογοι υστερούν ελαφρώς με 8.7%.

Πίνακας 4.6: Ηλικία

Ηλικία	%
25 - 29	4,0%
30 - 39	15,1%
40 - 49	37,3%
50 - 59	36,5%
60+	7,1%

Η ηλικιακή ομάδα με το υψηλότερο ποσοστό, 37.3%, είναι η ηλικιακή ομάδα 40-49 ετών. Ωστόσο, η ηλικιακή ομάδα 50-59 ετών παρουσιάζει ελάχιστη διακύμανση, αντιπροσωπεύοντας το 36.5%. Υπάρχει αξιοσημείωτη ανισότητα στην ηλικιακή ομάδα 25 - 29 ετών, η οποία περιλαμβάνει μόνο το 4% του δείγματος.

Πίνακας 4.7: Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση

Έτη	%
0 - 5	7,1%
6 - 10	12,7%
11 - 15	13,5%
16 - 20	16,7%
>20	31,0%

Αναφορικά με την προϋπηρεσία στην εκπαίδευση η ερώτηση αφορούσε μόνο όσους απασχολούνται σε εκπαιδευτικό οργανισμό. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων 31% εργάζεται πάνω από 20 χρόνια στην εκπαίδευση και μόλις το 7.1% εργάζεται έως 5 χρόνια.

Πίνακας 4.8: Έτη προϋπηρεσίας σε αθλητικούς οργανισμούς

Έτη	%
0 - 5	80,2%
6 - 10	7,9%
11 - 15	8,7%
16 - 20	0,8%
>20	2,4%

Όσον αφορά την εμπειρία σε αθλητικούς οργανισμούς, το 80.2% των συμμετεχόντων έχει θητεία που κυμαίνεται από 0 έως 5 χρόνια. Παρ' όλα αυτά, η ερώτηση αυτή δεν αποκλείει συγκεκριμένα τους εκπαιδευτικούς που δεν έχουν

εργαστεί σε αθλητικό οργανισμό. Το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό, 8.7%, αντιστοιχεί σε άτομα με προϋπηρεσία 11-15 ετών.

Πίνακας 4.9: Έτη προϋπηρεσίας στη διοίκηση

Έτη	%
0 - 5	57,1%
6 - 10	23,8%
11 - 15	8,7%
16 - 20	5,6%
>20	4,8%

Τα στοιχεία δείχνουν ότι ένα μεγάλο μέρος του δείγματος έχει σχετικά περιορισμένη διοικητική εμπειρία. Η πλειονότητα των ερωτηθέντων (57.1%) έχει διοικητική εμπειρία μεταξύ 0 και 5 ετών. Ένα σημαντικό ποσοστό (23.8%) έχει εμπειρία μεταξύ 6 και 10 ετών και μόλις το 5.6% έχει εμπειρία μεταξύ 16 και 20 ετών.

Πίνακας 4.10: Έτη προϋπηρεσίας εκτός εκπαίδευσης

Έτη	%
0 - 5	75,4%
6 - 10	3,2%
11 - 15	1,6%
>20	1,6%

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα συχνοτήτων, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί του δείγματος έχουν επικεντρώσει κυρίως τη σταδιοδρομία τους στον τομέα της εκπαίδευσης. Η πλειονότητα των ερωτηθέντων (75.4%) δεν έχει προηγούμενη εμπειρία εκτός του τομέα της εκπαίδευσης. Ένα μικρό ποσοστό εκπαιδευτικών έχει εμπειρία μεταξύ 0 και 5 ετών εκτός του τομέα της εκπαίδευσης (3.2%). Ακόμη λιγότεροι εκπαιδευτικοί έχουν από 6 έως 10 έτη (1.6%) ή περισσότερα από 10 έτη (1.6%) εμπειρίας εκτός του τομέα.

Πίνακας 4.11: Τίτλοι σπουδών

Τίτλοι	%
Πτυχίο ΑΕΙ	17,5%
Πτυχίο ΑΤΕΙ	4,8%
Δεύτερο πτυχίο	3,2%
Μεταπτυχιακό	19,8%
Μεταπτυχιακό στην	10,3%
Ηγεσία/Διοίκηση	
Μεταπτυχιακό στην ΕΑΕ	38,9%
Διδακτορικό	5,6%

Τα στοιχεία δείχνουν ότι η πλειοψηφία του δείγματος διαθέτει ανώτερα εκπαιδευτικά προσόντα, ιδίως στον τομέα της ειδικής αγωγής, καθώς το πιο συνηθισμένο εκπαιδευτικό προσόν μεταξύ των ερωτηθέντων είναι το μεταπτυχιακό δίπλωμα στην Ειδική Αγωγή με ποσοστό 38.9%. Σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων (19.8%) είναι κάτοχοι γενικού μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, ενώ ένας αξιοσημείωτος αριθμός ερωτηθέντων (10.3%) έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στην ηγεσία/διοίκηση. Από τα χαμηλότερα ποσοστά συγκέντρωσε η κτήση διδακτορικού διπλώματος με ποσοστό 5.6%.

Πίνακας 4.12: Επιμορφωτικά σεμινάρια

	%
Ναι	96,8%
Όχι	3,2%

Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος έχει παρακολουθήσει κάποιου είδους επιμορφωτικό σεμινάριο, με ποσοστό 96.8%.

Πίνακας 4.13: Τύπος σεμιναρίου

Σεμινάριο	%
Συναφές με την ΕΑΕ	30,2%
Συναφές με την	34,1%
Ηγεσία/Διοίκηση	

Συναφές με τον Αθλητισμό	13,5%
Σχολική ψυχολογία	15,1%
Άλλο	4,0%

Τα δεδομένα δείχνουν ότι η πλειοψηφία του δείγματος έχει παρακολουθήσει σεμινάρια σχετικά με την Ηγεσία/Διοίκηση (34.1%) και την Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση (ΕΑΕ) (30.2%). Ένας αξιοσημείωτος αριθμός ερωτηθέντων έχει παρακολουθήσει σεμινάρια σχετικά με τον Αθλητισμό (13.5%) και σεμινάρια Σχολικής Ψυχολογίας (15.1%).

4.2.2 Ερωτήσεις Καινοτομίας

Ο πίνακας συχνοτήτων (βλ. Πίνακας 4.14), παρέχει μια πολύτιμη επισκόπηση των αντιληπτών τομέων καινοτομίας εντός του οργανισμού.

Πίνακας 4.14: Τομείς καινοτομιών

Τομείς καινοτομιών	%	% of cases
Ακαδημαϊκά προγράμματα	10,4%	30,1%
Συγκεκριμένα μαθήματα	5,3%	15,4%
Πρακτικές διδασκαλίας	13,2%	38,2%
Μέθοδοι αξιολόγησης	11,8%	34,1%
Διοικητικά συστήματα	6,5%	18,7%
Προγράμματα υποστήριξης των μαθητών/αθλητών	14,9%	43,1%
Μέθοδοι επικοινωνίας με τους μαθητές/αθλητές ή τους γονείς/κηδεμόνες	16,3%	47,2%

Μέθοδοι οργάνωσης των εργασιακών ευθυνών ή της λήψης αποφάσεων μεταξύ των υπαλλήλων σας	10,1%	29,3%
Μαθησιακό περιβάλλον (το φυσικό περιβάλλον στο οποίο πραγματοποιείται η διδασκαλία και η μάθηση)	11,5%	33,3%

Οι πιο συχνά αναφερόμενοι τομείς καινοτομίας είναι οι μέθοδοι επικοινωνίας με ποσοστό 47.2%, και τα προγράμματα υποστήριξης μαθητών/αθλητών με ποσοστό 43.1%. Σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων εντόπισε επίσης καινοτομία στις πρακτικές διδασκαλίας με ποσοστό 38.2% και στις μεθόδους αξιολόγησης (34.1%). Το μαθησιακό περιβάλλον (33.3%), τα ακαδημαϊκά προγράμματα (30.1%), και οι μέθοδοι οργάνωσης των εργασιακών αρμοδιοτήτων (29.3%) αναφέρθηκαν επίσης ως τομείς καινοτομίας από αξιοσημείωτο αριθμό ερωτηθέντων. Ωστόσο, η καινοτομία σε συγκεκριμένα μαθήματα (15.4%) και σε διοικητικά συστήματα (18.7%) παρέμεινε σε αρκετά πιο χαμηλά ποσοστά.

Πίνακας 4.15: Είδη καινοτομιών

Είδη καινοτομιών	%	% of cases
Εισαγωγή νέων πρακτικών που αναπτύσσονται από τον οργανισμό σας	19,7%	39,0%
Εισαγωγή νέων πρακτικών που έχουν αναπτυχθεί από άλλους οργανισμούς	27,4%	54,3%
Παροχή (αγορά) νέων αγαθών ή υπηρεσιών που έχουν αναπτυχθεί από άλλους οργανισμούς	21,6%	42,9%

Παροχή (ανάπτυξη) νέων αγαθών ή υπηρεσιών που έχουν αναπτυχθεί στον οργανισμό σας	15,9%	31,4%
Διεξαγωγή πιλοτικών ή πειραματικών εφαρμογών για πιθανή μελλοντική υιοθέτηση	15,4%	30,5%

Το πιο κοινό είδος καινοτόμου δραστηριότητας, είναι η εισαγωγή νέων πρακτικών που αναπτύσσονται από άλλους οργανισμούς (54.3%). Σημαντικό μέρος των ερωτηθέντων αναγνώρισε επίσης ως τρόπους καινοτομίας την εισαγωγή νέων πρακτικών που αναπτύσσονται στο πλαίσιο του δικού τους οργανισμού (39.0%) και την παροχή νέων αγαθών ή υπηρεσιών που αναπτύσσονται από άλλους οργανισμούς (42.9%). Η παροχή νέων αγαθών ή υπηρεσιών που αναπτύσσονται εντός του οργανισμού (31.4%) και η διεξαγωγή πιλοτικών ή πειραματικών εφαρμογών (30.5%) αναφέρθηκαν επίσης ως πηγές καινοτομίας από αξιοσημείωτο αριθμό ερωτηθέντων.

Ωστόσο, στον πίνακα (βλ. Πίνακα 4.16) οι τιμές που λείπουν (Missing) υποδηλώνουν ότι ο οργανισμός δεν εφαρμόζει κανενός είδους καινοτομία. Το ποσοστό αυτών των οργανισμών αντιστοιχεί στο 16.7%.

Πίνακας 4.16: Περίληψη περίπτωσης

Valid	Missing
%	%
83,3%	16,7%

4.2.3 Ερωτηματολόγιο Αυθεντικής Ηγεσίας (ALQ)

Σύμφωνα με τον πίνακα (βλ. Πίνακα 4.17) και οι τέσσερις μεταβλητές έχουν ελάχιστη τιμή κοντά στο 2,50 και μέγιστη τιμή 5,00. Οι μέσες τιμές για τη Διαφάνεια στις σχέσεις (4,0794) και την Ηθική Προοπτική (4,0298) είναι ελαφρώς υψηλότερες

από τις μέσες τιμές για την Ισορροπημένη Επεξεργασία (3,9392) και την Αυτογνωσία (3,8194). Οι τυπικές αποκλίσεις και για τις τέσσερις μεταβλητές είναι σχετικά μικρές και κυμαίνονται από 0,56474 έως 0,62017.

Αυτό υποδηλώνει ότι τα δεδομένα είναι σχετικά συνεπή και όχι υπερβολικά διασκορπισμένα. Τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία δείχνουν ότι το δείγμα τείνει να αξιολογεί τους εαυτούς του υψηλά και στις τέσσερις διαστάσεις της αυθεντικής ηγεσίας.

Πίνακας 4.17: Περιγραφική στατιστική ανάλυση

Παράγοντες	M	SD
Διαφάνεια στις σχέσεις	4,0794	,60403
Ηθική Προοπτική	4,0298	,62017
Ισορροπημένη Επεξεργασία	3,9392	,56474
Αυτογνωσία	3,8194	,59552

Για το σύνολο του ερωτηματολογίου, όπως φαίνεται και στον πίνακα (βλ. Πίνακα 4.18), οι μέσες βαθμολογίες για τα περισσότερα από τα στοιχεία του ALQ είναι πάνω από τη μέση τιμή του 3,00, υποδεικνύοντας ότι οι ερωτηθέντες γενικά υποστηρίζουν τις συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την αυθεντική ηγεσία. Οι υψηλότερες μέσες βαθμολογίες παρατηρούνται για το ALQ 3 (Ενθαρρύνω τους γύρω μου να λένε τη γνώμη τους), το ALQ 11 (Αναλύω τα σχετικά δεδομένα προτού καταλήξω σε μια απόφαση) και το ALQ 12 (Ακούω προσεκτικά διαφορετικές γνώμες προτού καταλήξω σε συμπεράσματα). Οι χαμηλότερες μέσες βαθμολογίες παρατηρούνται για το ALQ 4 (Λέω την αλήθεια όσο σκληρή κι αν είναι), το ALQ 5 (Δείχνω τα συναισθήματά μου όπως είναι) και το ALQ 10 (Επιζητώ απόψεις που αμφισβητούν τις εδραιωμένες θέσεις μου).

Πίνακας 4.18: Περιγραφική στατιστική ανάλυση ALQ

ALQ	M	SD
ALQ 1. Εννοώ ακριβώς αυτό που λέω	4,2937	,75966
ALQ 2. Παραδέχομαι τα λάθη όταν συμβαίνουν	4,3175	,75526
ALQ 3. Ενθαρρύνω τους γύρω μου να λένε τη γνώμη τους	4,3095	,81451
ALQ 4. Λέω την αλήθεια όσο σκληρή κι αν είναι	3,8651	,84241
ALQ 5. Δείχνω τα συναισθήματά μου όπως είναι	3,6111	,94634
ALQ 6. Οι πράξεις μου συνάδουν με τις πεποιθήσεις μου	4,1667	,81731
ALQ 7. Οι αποφάσεις μου βασίζονται στις βασικές αρχές μου	4,1746	,75978
ALQ 8. Ζητώ από τους γύρω μου να παίρνουν θέση σύμφωνα με τις βασικές αρχές τους	3,8889	,88744
ALQ 9. Παίρνω δύσκολες αποφάσεις που βασίζονται σε υψηλά πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς	3,8889	,77172

ALQ 10. Επιζητώ απόψεις που αμφισβητούν τις εδραιωμένες θέσεις μου	3,3571	,95049
ALQ 11. Αναλύω τα σχετικά δεδομένα προτού καταλήξω σε μια απόφαση	4,2698	,77369
ALQ 12. Ακούω προσεκτικά διαφορετικές γνώμες προτού καταλήξω σε συμπεράσματα	4,1905	,75593
ALQ 13. Αναζητώ ανατροφοδότηση για να βελτιώσω την αλληλεπίδρασή μου με τους άλλους	3,9841	,89429
ALQ 14. Περιγράφω με ακρίβεια τον τρόπο με τον οποίο οι άλλοι βλέπουν τις ικανότητές μου	3,5476	,82566
ALQ 15. Καταλαβαίνω πότε πρέπει να επανεξετάσω τη θέση μου για σημαντικά ζητήματα	3,8651	,77308
ALQ 16. Δείχνω να καταλαβαίνω πώς επιδρούν στους άλλους συγκεκριμένες πράξεις	3,8810	,72230

4.3 Ανάλυση συσχέτισης Pearson's correlation

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η ανάλυση συσχέτισης Pearson's correlation για τους παράγοντες της αυθεντικής ηγεσίας, έπρεπε να ελεγχθεί η κανονικότητα του δείγματος.

Πίνακας 4.19: Έλεγχος κανονικότητας

	Statistic	df	Sig.
Διαφάνεια στις σχέσεις	,127	126	<,001
Ηθική Προοπτική	,132	126	<,001
Ισορροπημένη Επεξεργασία	,138	126	<,001
Αυτογνωσία	,127	126	<,001

Εξαιτίας του ότι $\text{sig.} = ,001 < ,05$ (βλ. Πίνακα 4.19), δεν πληρείται η προϋπόθεση της κανονικότητας. Επομένως, δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί ανάλυση Pearson Correlation. Αντ' αυτού έγινε μη παραμετρική ανάλυση (Spearman Correlation), για τις συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων της Αυθεντικής Ηγεσίας.

Πίνακας 4.20: Μη παραμετρική ανάλυση

Μεταβλητές	1	2	3	4
1. ΔΣ				
2. Ηθική_Προοπτική	,717**			
3. ΙΕ	,494**	,475**		
4. Αυτογνωσία	,558**	,573**	,656**	

Note. ** $p < 0.01$ (2-tailed); $N = 126$; ΔΣ – Διαφάνεια στις Σχέσεις; ΙΕ – Ισορροπημένη Επεξεργασία

Σύμφωνα με τον πίνακα (βλ. Πίνακα 4.20), όλοι οι συντελεστές συσχέτισης είναι θετικοί, υποδεικνύοντας ότι υπάρχουν θετικές σχέσεις μεταξύ όλων των

παραγόντων της αυθεντικής ηγεσίας. Η ισχυρότερη συσχέτιση υπάρχει μεταξύ των παραγόντων Διαφάνεια στις σχέσεις και Ηθική Προοπτική ($r = ,717$). Ακολουθεί η Ισορροπημένη Επεξεργασία και Αυτογνωσία ($r = ,656$), έπεται η Ηθική Προοπτική με την Αυτογνωσία ($r = ,573$) και τέλος είναι η Διαφάνεια στις σχέσεις με την Αυτογνωσία ($r = ,558$).

4.4 Μονομεταβλητή ανάλυση διακύμανσης

Αναφορικά με το φύλο και τους παράγοντες της αυθεντικής ηγεσίας αρχικά πραγματοποιήθηκε έλεγχος κανονικότητα του δείγματος.

Πίνακας 4.21: Έλεγχος κανονικότητας

	Φύλο	Statistic	df	Sig.
Διαφάνεια στις σχέσεις	Άνδρας	,955	49	,061
	Γυναίκα	,930	77	<,001
Ηθική Προοπτική	Άνδρας	,958	49	,082
	Γυναίκα	,945	77	,002
Ισορροπημένη Επεξεργασία	Άνδρας	,950	49	,039
	Γυναίκα	,953	77	,006
Αυτογνωσία	Άνδρας	,945	49	,022
	Γυναίκα	,969	77	,060

Σύμφωνα με τον πίνακα (βλ. Πίνακα 4.21), $sig. = < ,05$. Συνεπώς, δεν πληρείται η προϋπόθεση της κανονικότητας. Επομένως, δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί ανάλυση T - test. Αντ' αυτού πραγματοποιήθηκε μη παραμετρικός έλεγχος για να διαπιστωθεί αν υπάρχει ομοιογένεια ανάμεσα στους παράγοντες της Αυθεντικής Ηγεσίας και το φύλο.

Πίνακας 4.22: Φύλο και παράγοντες αυθεντικής ηγεσίας

Μεταβλητές	Test	Sig.
1 Διαφάνεια στις σχέσεις	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,159
2 Ηθική Προοπτική	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,102
3 Ισορροπημένη Επεξεργασία	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,638
4 Αυτογνωσία	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,771

Σύμφωνα με τον πίνακα (βλ. Πίνακα 4.22), υπάρχει ομοιογένεια ($p > ,05$). Άρα, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους παράγοντες τις Αυθεντικής Ηγεσίας και το φύλο.

Προκειμένου να διερευνηθεί η συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων της Αυθεντικής Ηγεσίας και της ηλικίας, έγινε αρχικά έλεγχος κανονικότητας. Σύμφωνα με το Shapiro – Wilk (βλ. Πίνακα 4.23) οι παράγοντες Διαφάνεια στις σχέσεις, Ηθική Προοπτική και Ισορροπημένη Επεξεργασία δεν πληρούν την προϋπόθεση της κανονικότητας ($sig. = <,05$). Για τον λόγο αυτό πραγματοποιήθηκε μη παραμετρικός έλεγχος.

Πίνακας 4.23: Έλεγχος κανονικότητας

	Ηλικία	Statistic	df	Sig.
Διαφάνεια στις σχέσεις	25 - 29	,957	5	,785
	30 - 39	,951	19	,413
	40 - 49	,949	47	,038
	50 - 59	,953	46	,062
	60+	,859	9	,094
Ηθική Προοπτική	25 - 29	,843	5	,174
	30 - 39	,948	19	,369
	40 - 49	,949	47	,039

	50 - 59	,953	46	,063
	60+	,816	9	,031
Ισορροπημένη Επεξεργασία	25 - 29	,871	5	,272
	30 - 39	,936	19	,228
	40 - 49	,946	47	,031
	50 - 59	,953	46	,059
	60+	,950	9	,695
	Αυτογνωσία	25 - 29	,814	5
30 - 39		,905	19	,061
40 - 49		,952	47	,051
50 - 59		,959	46	,106
60+		,919	9	,382

Σύμφωνα με τον πίνακα (βλ. Πίνακα 4.24), υπάρχει ομοιογένεια ($p > ,05$). Εξαιτίας αυτού, δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους τρεις αυτούς παράγοντες και στην ηλικία.

Πίνακας 4.24: Ηλικία και παράγοντες αυθεντικής ηγεσίας

	Μεταβλητές	Test	Sig.
1	Διαφάνεια στις σχέσεις	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,347
2	Ηθική Προοπτική	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,367
3	Ισορροπημένη Επεξεργασία	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,912

Αναφορικά με τον παράγοντα της Αυτογνωσίας και την ηλικία πληρείται η προϋπόθεση της κανονικότητας για όλες τις ηλικιακές ομάδες ($sig. = > ,05$) (βλ.

Πίνακα 4.23) και οι μεταβλητές είναι περισσότερες από δύο. Συνεπώς, χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Oneway ANOVA όπου διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ($p = ,567 > ,005$), μεταξύ των μεταβλητών (βλ. Πίνακα 4.25).

Πίνακας 4.25: Ηλικία και αυτογνωσία

	df	F	Sig.
Between Groups	4	,740	,567
Within Groups	121		

Με σκοπό να εκτιμηθεί η σχέση μεταξύ των παραγόντων της Αυθεντικής Ηγεσίας και των οργανισμών όπου εργάζονται οι ερωτηθέντες, αρχικά διενεργήθηκε έλεγχος κανονικότητας (βλ. Πίνακα 4.26).

Πίνακας 4.26: Έλεγχος κανονικότητας

	Οργανισμός	Statistic	df	Sig.
Διαφάνεια στις σχέσεις	Εκπαιδευτικός	,945	102	<,001
	Αθλητικός	,974	24	,771
Ηθική Προοπτική	Εκπαιδευτικός	,957	102	,002
	Αθλητικός	,906	24	,029
Ισορροπημένη Επεξεργασία	Εκπαιδευτικός	,957	102	,002
	Αθλητικός	,920	24	,057
Αυτογνωσία	Εκπαιδευτικός	,971	102	,025
	Αθλητικός	,932	24	,108

Σύμφωνα με τον πίνακα (βλ. Πίνακα 4.26), το sig. = < ,05, άρα δεν πληρείται η προϋπόθεση της κανονικότητας. Για να ελεγχθεί η ομοιογένεια πραγματοποιήθηκε μη παραμετρικός έλεγχος. Σύμφωνα με τον πίνακα (βλ. Πίνακας 4.27), για τους δύο πρώτους παράγοντες Διαφάνεια στις σχέσεις και Ηθική Προοπτική, οι τιμές $p = > ,05$ (0,054 και 0,113 αντίστοιχα). Άρα, δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία για να πούμε ότι τα χαρακτηριστικά αυτά διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των κατηγοριών εργασίας.

Ωστόσο, για τους παράγοντες Ισορροπημένη Επεξεργασία ($p = ,011$) και Αυτογνωσία ($p = ,044$), το οποίο σημαίνει ότι δεν υπάρχει ομοιογένεια μεταξύ αυτών των παραγόντων και των διαφορετικών οργανισμών στους οποίους απασχολούνται οι συμμετέχοντες. Συνεπώς, υπάρχουν στοιχεία που υποδηλώνουν ότι η κατανομή αυτών των χαρακτηριστικών μπορεί να είναι διαφορετική ανάλογα με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται κάποιος.

Πίνακας 4.27: Οργανισμός και παράγοντες αυθεντικής ηγεσίας

	Μεταβλητές	Test	Sig.
1	Διαφάνεια στις σχέσεις	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,054
2	Ηθική Προοπτική	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,113
3	Ισορροπημένη Επεξεργασία	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,011
4	Αυτογνωσία	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,044

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε έλεγχος κανονικότητας για την αξιολόγηση των στοιχείων διοικητικής εμπειρίας και αυθεντικής ηγεσίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν παρατηρήθηκε κανονικότητα, όπως φαίνεται στον πίνακα (βλ. Πίνακα 4.28). Για το λόγο αυτό, πραγματοποιήθηκε μη παραμετρικός έλεγχος και με βάση τα αποτελέσματα του πίνακα (βλ. Πίνακα 4.29), η τιμή p βρέθηκε μεγαλύτερη από 0,05. Συνεπώς, δεν υπάρχει διακριτή διαφορά στατιστικής σημαντικότητας μεταξύ των μεταβλητών.

Πίνακας 4.28: Έλεγχος κανονικότητας

	Έτη	Statistic	df	Sig.
Διαφάνεια στις σχέσεις	0 - 5	,961	72	,025
	6 - 10	,958	30	,272
	11 - 15	,885	11	,121
	16 - 20	,960	7	,821
	>20	,708	6	,008
Ηθική Προοπτική	0 - 5	,944	72	,003
	6 - 10	,931	30	,054
	11 - 15	,923	11	,342
	16 - 20	,905	7	,362
	>20	,967	6	,875
Ισορροπημένη Επεξεργασία	0 - 5	,959	72	,019
	6 - 10	,939	30	,087
	11 - 15	,942	11	,542
	16 - 20	,851	7	,126
	>20	,861	6	,191
Αυτογνωσία	0 - 5	,976	72	,175

6 - 10	,911	30	,015
11 - 15	,958	11	,751
16 - 20	,977	7	,944
>20	,930	6	,580

Πίνακας 4.29: Προϋπηρεσία στη διοίκηση και παράγοντες αυθεντικής ηγεσίας

	Μεταβλητές	Test	Sig.
1	Διαφάνεια στις σχέσεις	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,398
2	Ηθική Προοπτική	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,644
3	Ισορροπημένη Επεξεργασία	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,176
4	Αυτογνωσία	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,382

Η προηγούμενη εμπειρία στην εκπαίδευση περιορίστηκε σε άτομα που εργάζονταν σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Αφού ελέγχθηκε η προϋπόθεση της κανονικότητας και διαπιστώθηκε ότι δεν πληρούταν (όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.30), διενεργήθηκε μη παραμετρικός έλεγχος.

Πίνακας 4.30: Έλεγχος κανονικότητας

Παράγοντες	Έτη	Statistic	df	Sig.
------------	-----	-----------	----	------

Διαφάνεια στις σχέσεις	ΔΕ*	,974	24	,771
	0 - 5	,946	9	,650
	6 - 10	,920	16	,166
	11 - 15	,916	17	,128
	16 - 20	,958	21	,471
	>20	,921	39	,009
Ηθική Προοπτική	ΔΕ*	,906	24	,029
	0 - 5	,926	9	,447
	6 - 10	,937	16	,309
	11 - 15	,876	17	,028
	16 - 20	,950	21	,338
	>20	,957	39	,142
Ισορροπημένη Επεξεργασία	ΔΕ*	,920	24	,057
	0 - 5	,816	9	,031
	6 - 10	,898	16	,075
	11 - 15	,902	17	,073
	16 - 20	,942	21	,234
	>20	,930	39	,018
Αυτογνωσία	ΔΕ*	,932	24	,108
	0 - 5	,757	9	,007
	6 - 10	,925	16	,205
	11 - 15	,963	17	,694
	16 - 20	,951	21	,350
	>20	,956	39	,128

Σημείωση.*ΔΕ – Δεν είμαι εκπαιδευτικός

Με βάση τα δεδομένα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.31, δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μεταβλητών Διαφάνεια στις σχέσεις ($p = ,073$) και Ηθική Προοπτική ($p = ,446$) σε σχέση με την εκπαιδευτική εμπειρία. Παρόλα αυτά, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις μεταβλητές Ισορροπημένη επεξεργασία ($p = ,011$) και Αυτογνωσία ($p = ,028$) αντίστοιχα.

Πίνακας 4.31: Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση και παράγοντες αυθεντικής ηγεσίας

	Μεταβλητές	Test	Sig.
1	Διαφάνεια στις σχέσεις	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,073
2	Ηθική Προοπτική	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,446
3	Ισορροπημένη Επεξεργασία	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,011
4	Αυτογνωσία	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,028

Τέλος, διενεργήθηκε έλεγχος κανονικότητας μεταξύ των συνιστωσών της Αυθεντικής ηγεσίας και της προϋπηρεσίας σε αθλητικούς οργανισμούς. Σύμφωνα με τον Πίνακα 4.32, η συνθήκη κανονικότητας δεν ικανοποιήθηκε, με αποτέλεσμα τη χρήση ενός μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal-Wallis.

Πίνακας 4.32: Έλεγχος κανονικότητας

Έτη	Statistic	df	Sig.
-----	-----------	----	------

Διαφάνεια στις σχέσεις	0 - 5	,944	101	<,001
	6 - 10	,869	10	,098
	11 - 15	,853	11	,047
	>20	,987	3	,780
Ηθική Προοπτική	0 - 5	,958	101	,003
	6 - 10	,856	10	,069
	11 - 15	,867	11	,071
	>20	,750	3	<,001
Ισορροπημένη Επεξεργασία	0 - 5	,956	101	,002
	6 - 10	,925	10	,398
	11 - 15	,795	11	,008
	>20	,964	3	,637
Αυτογνωσία	0 - 5	,975	101	,048
	6 - 10	,950	10	,673
	11 - 15	,923	11	,343
	>20	,987	3	,780

Πίνακας 4.33: Προϋπηρεσία σε αθλητικούς οργανισμούς και παράγοντες αυθεντικής ηγεσίας

	Μεταβλητές	Test	Sig.
1	Διαφάνεια στις σχέσεις	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,576

2	Ηθική Προοπτική	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,238
3	Ισορροπημένη Επεξεργασία	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,054
4	Αυτογνωσία	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,039

Σύμφωνα με τον πίνακα (βλ. Πίνακα 4.33), υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της προϋπηρεσίας σε αθλητικούς οργανισμούς και στον παράγοντα της Αυτογνωσίας ($p = ,039$).

Προκειμένου να αξιολογηθεί η σχέση μεταξύ των παραγόντων της Αυθεντικής Ηγεσίας και των επιμορφωτικών σεμιναρίων, έγινε έλεγχος κανονικότητας.

Πίνακας 4.34: Έλεγχος κανονικότητας

	Σεμινάρια	Statistic	df	Sig.
Διαφάνεια στις σχέσεις	Ναι	,956	122	<,001
	Όχι	,935	4	,625
Ηθική Προοπτική	Ναι	,955	122	<,001
	Όχι	,887	4	,369
Ισορροπημένη Επεξεργασία	Ναι	,958	122	<,001
	Όχι	,887	4	,369
Αυτογνωσία	Ναι	,970	122	,008
	Όχι	,630	4	,001

Σύμφωνα με τον πίνακα (βλ. Πίνακα 4.34), sig. = $>,05$ (sig. = $<,001$), συνεπώς δεν πληρείται η προϋπόθεση της κανονικότητας. Για τον έλεγχο της ομοιογένειας έγινε μη παραμετρικός έλεγχος.

Πίνακας 4.35: Επιμορφωτικά σεμινάρια και παράγοντες αυθεντικής ηγεσίας

	Μεταβλητές	Test	Sig.
1	Διαφάνεια στις σχέσεις	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,008
2	Ηθική Προοπτική	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,045
3	Ισορροπημένη Επεξεργασία	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,105
4	Αυτογνωσία	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,078

Σύμφωνα με τον πίνακα (βλ. Πίνακα 4.35), στους παράγοντες Ισορροπημένη Επεξεργασία ($p = ,105$) και Αυτογνωσία ($p = ,078$), υπάρχει ομοιογένεια. Άρα, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά. Όμως, δεν υπάρχει ομοιογένεια στους παράγοντες Διαφάνεια στις Σχέσεις ($p = ,008$) και Ηθική Προοπτική ($p = ,045$). Αυτό σημαίνει ότι στους δυο αυτούς παράγοντες υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά για τους συμμετέχοντες που παρακολούθησαν εκπαιδευτικά σεμινάρια. Παρόλα αυτά, όπως φαίνεται και στον πίνακα (βλ. Πίνακα 4.36), δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στον τύπο του σεμιναρίου.

Πίνακας 4.36: Τύπος σεμιναρίου και παράγοντες αυθεντικής ηγεσίας

	Μεταβλητές	Test	Sig.
--	------------	------	------

1	Διαφάνεια στις σχέσεις	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,119
2	Ηθική Προοπτική	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,283
3	Ισορροπημένη Επεξεργασία	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,354
4	Αυτογνωσία	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,257

4.5 Απλή γραμμική παλινδρόμηση

Για να εκτιμηθεί η δυνητική επίδραση της καινοτομίας στους παράγοντες της Αυθεντικής Ηγεσίας, χρησιμοποιήθηκε μια σειρά αναλύσεων απλής γραμμικής παλινδρόμησης. Τα ερωτήματα πολλαπλής επιλογής της καινοτομίας συνδυάστηκαν αρχικά σε μια ενιαία σύνθετη μεταβλητή για να αποτυπωθεί η συνολική επίδραση της καινοτομίας στην ηγεσία. Στη συνέχεια, εκτιμήθηκαν ξεχωριστά μοντέλα παλινδρόμησης, με κάθε μοντέλο να παλινδρομεί με έναν μόνο παράγοντα Αυθεντικής Ηγεσίας στη σύνθετη μεταβλητή καινοτομίας. Αυτή η προσέγγιση επέτρεψε μια πιο εστιασμένη εξέταση της σχέσης μεταξύ της καινοτομίας και κάθε παράγοντα της Αυθεντικής Ηγεσίας.

➤ Διαφάνεια στις Σχέσεις & Καινοτομία

Εξαιτίας του ότι η τιμή του Durbin – Watson = 1,410 (βλ. Πίνακα 4.37) και είναι εκτός των αποδεκτών ορίων (1,5 – 2,5), η παλινδρόμηση μπορεί να οδηγήσει σε τυπικά σφάλματα και λανθασμένες εκτιμήσεις.

Πίνακας 4.37: Διαφάνεια στις σχέσεις και καινοτομία

Model	R	R ²	Durbin-Watson
1	,243 ^a	,059	1,410

➤ Ηθική Προοπτική & Καινοτομία

Αρχικά, η τιμή του Durbin – Watson είναι εντός αποδεκτών ορίων (= 1,611). Σύμφωνα λοιπόν με την περίληψη του μοντέλου (βλ. Πίνακα 4.38), προκύπτει μια ασθενής θετική σχέση μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της εξαρτημένης μεταβλητής ($R = ,207$). Επιπλέον, το μοντέλο εξηγεί μόνο ένα μικρό μέρος της διακύμανσης. Με την τιμή του R^2 να ισούται με $,043$, αυτό σημαίνει πως εξηγείται μόνο το 4,3% της διακύμανσης, γεγονός που καθιστά το μοντέλο πολύ αδύναμο.

Πίνακας 4.38: Ηθική προοπτική και καινοτομία

Model	R	R ²	Durbin-Watson
1	,207 ^a	,043	1,611

➤ Ισορροπημένη Επεξεργασία & Καινοτομία

Στον πίνακα (βλ. Πίνακα 4.39), συναντάμε παρεμφερή αποτελέσματα με αυτά της προηγούμενης παλινδρόμησης. Το Durbin – Watson (1,590), είναι μεν εντός ορίων, αλλά η χαμηλή τιμή του R^2 ($,064$), καθιστά το μοντέλο πολύ αδύναμο.

Πίνακας 4.39: Ισορροπημένη επεξεργασία και καινοτομία

	R	R ²	Durbin-Watson
1	,254 ^a	,064	1,590

➤ Αυτογνωσία & Καινοτομία

Με τον παράγοντα της Αυτογνωσίας, η παλινδρόμηση δεν έτρεξε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να διερευνήσει τις ηγετικές συμπεριφορές σε δημόσιους εκπαιδευτικούς και αθλητικούς οργανισμούς για άτομα με αναπηρίες. Η μελέτη επικεντρώθηκε ιδιαίτερα στις διαστάσεις της αυθεντικής ηγεσίας, όπως η διαφάνεια στις σχέσεις, η αυτογνωσία και η ηθική προοπτική. Έπειτα, είχε ως στόχο να αποκτήσει πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τους τομείς και τα είδη καινοτομίας που χρησιμοποιούνται σε αυτούς τους οργανισμούς και τέλος επιδίωξε να διαπιστώσει την ύπαρξη σχέσης μεταξύ αυθεντικής ηγεσίας και καινοτομίας. Τα αποτελέσματα που συλλέχθηκαν αποκάλυψαν ενδιαφέρουσες πτυχές σε κάθε επίπεδο της έρευνας, ευθυγραμμιζόμενες με τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν.

Οι συμμετέχοντες στη μελέτη ήταν κυρίως διευθυντές εκπαιδευτικών οργανισμών, με αξιοσημείωτη συγκέντρωση από την πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Είναι ενδιαφέρον ότι οι γυναίκες αποτελούσαν ισχυρή πλειοψηφία, απηχώντας τα ευρήματα της Δαμιανού (2022), σχετικά με τον αυξανόμενο αριθμό γυναικών ηγετών.

Η μελέτη αποκάλυψε μια ενδιαφέρουσα κατανομή της εμπειρίας μεταξύ των συμμετεχόντων. Ενώ η αναμενόμενη συγκέντρωση στις ηλικιακές ομάδες 40-49 και 50-59 ετών ίσχυε για τα διευθυντικά στελέχη, ένα σημαντικό ποσοστό διέθετε σχετικά περιορισμένη διοικητική εμπειρία 0-5 ετών. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει μια πιθανή ανάγκη για στοχευμένα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας για νεότερα στελέχη στην ειδική εκπαίδευση και στον αθλητισμό ΑμεΑ.

Ομοίως, τα δεδομένα αποκάλυψαν ένα περιορισμένο εύρος εμπειρίας εκτός του δημόσιου τομέα για τους εκπαιδευτικούς. Η σημαντική πλειοψηφία είχε εμπειρία μεταξύ 0 και 5 ετών εκτός της δημόσιας εκπαίδευσης. Η τάση αυτή ευθυγραμμίζεται με τη θέση της Δαμιανού (2022), για τη γενική εκπαίδευση, υποδηλώνοντας ένα ευρύτερο συστημικό πρότυπο.

Ενώ ένα σημαντικό μέρος του δείγματος διέθετε μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών με υψηλότερο ποσοστό στην ειδική αγωγή, τα προσόντα που σχετίζονται με την ηγεσία τα κατείχε μια μειοψηφία. Παρόλα αυτά η συντριπτική πλειοψηφία είχε παρακολουθήσει κάποια μορφής κατάρτισης και η συμμετοχή στη διοικητική κατάρτιση ήταν υψηλότερη. Η απουσία υποχρεωτικών προγραμμάτων κατάρτισης σε θέματα ηγεσίας υποδηλώνει ότι η παρατηρούμενη συμμετοχή αντανακλά προσωπική δέσμευση για επαγγελματική ανάπτυξη στη διοίκηση και την ηγεσία, γεγονός που αποτελεί θετικό δείκτη.

Οι ηγέτες από εκπαιδευτικούς και αθλητικούς οργανισμούς αξιολόγησαν θετικά τον εαυτό τους σε όλες τις διαστάσεις της Αυθεντικής Ηγεσίας. Συγκεκριμένα, η διαφάνεια στις σχέσεις κατέλαβε την υψηλότερη θέση μεταξύ των παραγόντων, ακολουθούμενη από την ηθική προοπτική και την ισορροπημένη επεξεργασία. Η αυτογνωσία κατέλαβε τη χαμηλότερη θέση. Το εύρημα αυτό ευθυγραμμίζεται με τη διατριβή της Δαμιανού (2022), όπου η αυτογνωσία έλαβε επίσης τη χαμηλότερη βαθμολογία.

Ωστόσο, είναι κρίσιμο να τονιστεί ότι η αυτογνωσία αποτελεί προϋπόθεση για τα άλλα τρία στοιχεία της αυθεντικής ηγεσίας (Nawaz & Tian, 2022; Reus et al., 2012; Wallumbwa, 2008), καθώς και ότι ο βαθμός στον οποίο οι οπαδοί αντιλαμβάνονται τους ηγέτες τους ως αυθεντικούς, επηρεάζεται από την αυτογνωσία των ηγετών τους (Steffens et al., 2021).

Η κοινωνική πρόοδος εξαρτάται από την καινοτομία, ανεξάρτητα από το επίπεδο ανάπτυξης (Dan et al., 2020). Παρ' όλα αυτά, η καλλιέργεια μιας καινοτόμου κουλτούρας απαιτεί τη χρήση βασικών ηγετικών χαρακτηριστικών, όπως η αυτογνωσία και η αποτελεσματική συνεργασία (Moussa et al., 2018). Τα ευρήματα της μελέτης αυτής ευθυγραμμίζονται με τις υπάρχουσες έρευνες σχετικά με τις προκλήσεις της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα. Τα χαμηλά ποσοστά καινοτομίας που παρατηρήθηκαν στους οργανισμούς που μελετήθηκαν απηχούν τα ευρήματα των Moussa et al. (2018), οι οποίοι εντόπισαν σημαντικά εμπόδια που αποτρέπουν την καινοτομία στον δημόσιο τομέα.

Επιπλέον, τα αποτελέσματα υποστηρίζουν την παρατήρηση του Serdyukov (2017), σχετικά με την αργή εφαρμογή των εκπαιδευτικών καινοτομιών. Ομοίως, η αντίσταση στην καινοτομία και την αλλαγή που παρατηρήθηκε στους αθλητικούς

οργανισμούς που μελετήθηκαν ευθυγραμμίζεται με την έρευνα των Winand & Hoeber (2017), σχετικά με μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς.

Ορισμένοι ερευνητές (Kotzé & Nel, 2017), υποστηρίζουν ότι οι μελέτες για την ηγεσία συχνά παραβλέπουν το φύλο. Επιπλέον, άλλοι πιστεύουν ότι η αυθεντικότητα στην ηγεσία μπορεί να επηρεάζεται από τις κοινωνικές προσδοκίες των ανδρών ή των γυναικών αντίστοιχα (Liu et al., 2015). Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την Δαμιανού (2022), οι γυναίκες σημείωσαν υψηλότερες βαθμολογίες σε χαρακτηριστικά όπως η διαφάνεια στις σχέσεις, η εσωτερικευμένη ηθική προοπτική και η αυτογνωσία.

Η παρούσα μελέτη δεν διαπίστωσε κάποια σχέση μεταξύ του φύλου και των παραγόντων της αυθεντικής ηγεσίας. Το εύρημα αυτό ευθυγραμμίζεται με προηγούμενες έρευνες (Kotzé & Nel, 2017; Wirawan et al., 2020), σύμφωνα με τις οποίες δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στον τρόπο με τον οποίο οι άνδρες και οι γυναίκες αντιλαμβάνονται την αυθεντική ηγεσία. Η απουσία συσχέτισης μεταξύ του φύλου και της αυθεντικής ηγεσίας μπορεί να αποδοθεί στον τρόπο με τον οποίο ο Anolio και οι συνάδελφοί του ανέπτυξαν, όρισαν και αξιολόγησαν την αυθεντική ηγεσία (Kotzé & Nel, 2017).

Ενώ η επίδραση της ηλικίας στο στυλ ηγεσίας έχει λάβει περιορισμένη ερευνητική προσοχή (Zacher et al., 2011), η παρούσα μελέτη διερεύνησε την πιθανή σχέση μεταξύ της ηλικίας και της αυθεντικής ηγεσίας. Είναι ενδιαφέρον ότι τα αποτελέσματα δεν αποκάλυψαν στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικίας και της αυθεντικής ηγετικής συμπεριφοράς. Το εύρημα αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι οι αυθεντικές ηγετικές ιδιότητες δεν καθορίζονται αποκλειστικά από την ηλικία. Ωστόσο, όπως επισημαίνουν οι Rosing & Jungmann (2015), οι ηγέτες μπορεί να δίνουν προτεραιότητα στις ομαδικές σχέσεις και τη συνεργασία καθώς αποκτούν εμπειρία, γεγονός που ενδεχομένως υποδηλώνει την εξέλιξη του στυλ ηγεσίας με την πάροδο του χρόνου.

Η παρούσα μελέτη διερεύνησε την αυθεντική ηγεσία στον δημόσιο τομέα, συγκεκριμένα σε εκπαιδευτικούς και αθλητικούς οργανισμούς που εξυπηρετούν άτομα με αναπηρίες. Τα ευρήματα, ιδίως για τις διαστάσεις της ισορροπημένης επεξεργασίας και της αυτογνωσίας, υποδηλώνουν ότι η κατανομή αυτών των χαρακτηριστικών μπορεί να είναι διαφορετική ανάλογα με τον οργανισμό στον οποίο

εργάζεται κάποιος. Αυτό ευθυγραμμίζεται με την ευρύτερη έκκληση των Yasir et al. (2016), για περισσότερη έρευνα σχετικά με τη δυναμική της αυθεντικής ηγεσίας σε διάφορα οργανωτικά πλαίσια.

Η μελέτη αυτή αποκάλυψε ενδιαφέρουσες πληροφορίες σχετικά με το πώς η προϋπηρεσία διαμορφώνει την αυθεντική ηγεσία. Συγκεκριμένα, οι εκπαιδευτικοί με μεγαλύτερη εμπειρία εμφάνισαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στα επίπεδα ισορροπημένης επεξεργασίας και αυτογνωσίας, δύο βασικές διαστάσεις της αυθεντικής ηγεσίας. Ομοίως, η προηγούμενη εμπειρία σε αθλητικούς οργανισμούς συνδέθηκε με υψηλότερες βαθμολογίες αυτογνωσίας μεταξύ των συμμετεχόντων.

Τα ευρήματα αυτά υποστηρίζουν τις υπάρχουσες έρευνες που υποδηλώνουν ότι η εμπειρία στην ηγεσία προάγει θετικά αποτελέσματα. Όπως επισημαίνουν οι Sarros & Sarros (2011), η εμπειρία μπορεί να ενισχύσει την αυτοπεποίθηση και τη συνολική αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη. Επιπλέον, η Δαμιανού (2022), διαπίστωσε ότι οι διευθυντές με λιγότερη εμπειρία (10-14 έτη), σημείωσαν χαμηλότερες βαθμολογίες στη διαφάνεια, την ισορροπημένη επεξεργασία και την αυτογνωσία σε σύγκριση με τους πιο έμπειρους συναδέλφους τους. Ενισχύοντας τη θέση αυτή, σύμφωνα με τους Amanchukwu et al. (2015), οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναπτύσσονται μέσω της εμπειρίας και της μάθησης, παρά διαθέτουν έμφυτες ιδιότητες.

Μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών που σχετίζονται με την περαιτέρω εκπαίδευση (όπως η απόκτηση δευτέρου πτυχίου, η κατοχή μεταπτυχιακού διπλώματος, η κατοχή διδακτορικού διπλώματος ή η παρακολούθηση σεμιναρίου), μόνο η πράξη της παρακολούθησης ενός επιμορφωτικού σεμιναρίου, ανεξαρτήτως τύπου, φαίνεται να έχει σχέση με την αυθεντική ηγεσία. Η επίδραση αυτή παρατηρείται στους παράγοντες διαφάνεια στις σχέσεις και ηθική προοπτική. Στη μελέτη της Δαμιανού (2022), επίσης η επιμόρφωση βρέθηκε να έχει επίδραση, αλλά σε διαφορετικούς παράγοντες (ισορροπημένη επεξεργασία και αυτογνωσία). Η μελέτη φαίνεται να επιβεβαιώνει την προοπτική των ειδικών που υποστηρίζουν ότι η πιο αποτελεσματική προσέγγιση για την καλλιέργεια αυθεντικής ηγεσίας είναι η εστιασμένη επιμόρφωση (Srivastava & Dhar, 2019).

Συνεχίζοντας, η παρούσα μελέτη διερεύνησε τις σχέσεις μεταξύ των τεσσάρων διαστάσεων της αυθεντικής ηγεσίας: διαφάνεια στις σχέσεις, αυτογνωσία,

ηθική προοπτική και ισορροπημένη επεξεργασία. Η ανάλυση συσχέτισης αποκάλυψε στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις μεταξύ και των τεσσάρων διαστάσεων. Η ισχυρότερη συσχέτιση παρατηρήθηκε μεταξύ της διαφάνειας στις σχέσεις και της ηθικής προοπτικής. Αυτό υποδηλώνει ότι οι ηγέτες που σημειώνουν υψηλή βαθμολογία στη διαφάνεια τείνουν επίσης να έχουν ισχυρές ηθικές αρχές. Μια μετρίως ισχυρή θετική συσχέτιση βρέθηκε μεταξύ της ισορροπημένης επεξεργασίας και της αυτογνωσίας, υποδεικνύοντας ότι οι ηγέτες που είναι ικανοί να εξετάζουν διαφορετικές απόψεις τείνουν επίσης να έχουν ενδοσκόπηση. Ομοίως, θετικές συσχετίσεις προέκυψαν μεταξύ της ηθικής προοπτικής και της αυτογνωσίας και της διαφάνειας στις σχέσεις και της αυτογνωσίας. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν θετικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφόρων διαστάσεων της αυθεντικής ηγεσίας στον υπό μελέτη πληθυσμό και ευθυγραμμίζονται με την μελέτη του Damon (2018), όπου η ανάλυση συσχέτισης έδειξε ισχυρή και σημαντική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της αυθεντικής ηγεσίας.

Ολοκληρώνοντας, η παρούσα μελέτη είχε ως στόχο να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της αυθεντικής ηγεσίας και της καινοτομίας. Ενώ οι περιορισμοί του μεγέθους του δείγματος εμπόδισαν την ανάπτυξη ενός ισχυρού μοντέλου, μια προκαταρκτική ανάλυση αποκάλυψε μια ασθενή, αλλά θετική συσχέτιση μεταξύ συγκεκριμένων διαστάσεων της αυθεντικής ηγεσίας και καινοτόμων συμπεριφορών. Τα ευρήματα αυτά απηχούν το έργο των Che et al. (2019), οι οποίοι προτείνουν ότι η διαφάνεια του ηγέτη προωθεί τα κίνητρα των εργαζομένων, τα οποία με τη σειρά τους τροφοδοτούν καινοτόμες εργασιακές συμπεριφορές (Saether, 2019).

Επιπλέον, τα αποτελέσματα ευθυγραμμίζονται με τους Novitasari et al. (2020), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η αυθεντική ηγεσία αποτελεί σημαντικό προγνωστικό παράγοντα της καινοτομίας των εργαζομένων. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι η παρούσα μελέτη επικεντρώθηκε στην οπτική των ηγετών. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων είναι πιθανότατα ένα κρίσιμο στοιχείο σε αυτή τη σχέση. Η έρευνα των Novitasari et al. (2020), ενισχύει αυτή την άποψη, υποδεικνύοντας θετική συσχέτιση μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για την αυθεντική ηγεσία και των επακόλουθων καινοτόμων εργασιακών συμπεριφορών τους. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι που θεωρούν τους ηγέτες τους αυθεντικούς, είναι πιο πιθανό να εμπλακούν και οι ίδιοι σε καινοτόμες συμπεριφορές.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα μελέτη εξέτασε την αυθεντική ηγεσία και τη σχέση της με την καινοτομία σε εκπαιδευτικούς και αθλητικούς οργανισμούς για άτομα με αναπηρίες. Τα βασικά ευρήματα αποκαλύπτουν ένα προφίλ ηγεσίας όπου οι συμμετέχοντες, κυρίως εκπαιδευτικοί ηγέτες με έντονη γυναικεία παρουσία, βαθμολόγησαν τους εαυτούς τους υψηλά σε όλες τις διαστάσεις της αυθεντικής ηγεσίας. Η διαφάνεια έλαβε την υψηλότερη βαθμολογία, ενώ η αυτογνωσία αναδείχθηκε ως ο τομέας που χρήζει μεγαλύτερης ανάπτυξης.

Επιπλέον, η μελέτη υποδηλώνει τη θετική επίδραση της εμπειρίας στις ηγετικές ιδιότητες. Οι ηγέτες με μεγαλύτερη εμπειρία είτε στη διδασκαλία είτε σε αθλητικούς οργανισμούς, παρουσίασαν υψηλότερη αυτογνωσία και ισορροπημένη επεξεργασία. Η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια συσχετίστηκε επίσης με υψηλότερη διαφάνεια και ηθική προοπτική.

Ενώ οι περιορισμοί στο μέγεθος του δείγματος εμπόδισαν τη δημιουργία ενός οριστικού προγνωστικού μοντέλου, προέκυψε μια ασθενής θετική συσχέτιση μεταξύ ορισμένων διαστάσεων της αυθεντικής ηγεσίας και της καινοτομίας. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει πιθανά οφέλη από την ενίσχυση της αυθεντικής ηγεσίας για την προώθηση της καινοτομίας σε αυτούς τους οργανισμούς.

Πρακτικές εφαρμογές της έρευνας

Η παρούσα μελέτη σχετικά με την αυθεντική ηγεσία και την καινοτομία σε οργανισμούς για άτομα με αναπηρίες, προσφέρει πολύτιμες γνώσεις για πρακτική εφαρμογή.

Αρχικά, υπογραμμίζει τη σημασία των προγραμμάτων ανάπτυξης αυθεντικής ηγεσίας. Τόσο η βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο και η έρευνα δείχνουν την ανάγκη διατήρησης και εκπαίδευσης των επίδοξων διευθυντών σύμφωνα με τις βασικές αρχές της αυθεντικής ηγεσίας, όπως η αυτογνωσία, καθώς είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική ηγεσία. Υπό το πρίσμα αυτής της αυξανόμενης συναίνεσης, το Υπουργείο Παιδείας και Αθλητισμού θα μπορούσε να σχεδιάσει στρατηγικά προγράμματα παρακολούθησης που στοχεύουν στις βασικές αρχές της αυθεντικής ηγεσίας. Με την ενσωμάτωση αυτών των προγραμμάτων ως υποχρεωτικό προσόν για τους επίδοξους διευθυντές τόσο στον εκπαιδευτικό όσο και στον αθλητικό τομέα,

το Υπουργείο θα μπορούσε να προωθήσει μια γενιά ηγετών εξοπλισμένων για να περιηγηθούν στις πολυπλοκότητες του σύγχρονου οργανωτικού τοπίου.

Επιπλέον, η διαφάνεια στις σχέσεις είναι ένα βασικό πλεονέκτημα που πρέπει να αξιοποιηθεί. Η μελέτη αποκάλυψε ισχυρή αυτοαναφερόμενη διαφάνεια μεταξύ των ηγετών. Οι οργανισμοί μπορούν να βασιστούν σε αυτό δίνοντας έμφαση στην ανοιχτή επικοινωνία και την ανταλλαγή ιδεών και απόψεων με το προσωπικό και τους άμεσα ενδιαφερόμενους.

Επίσης, η μελέτη υποδηλώνει ότι η παρακολούθηση σεμιναρίων μπορεί να είναι επωφελής για την ανάπτυξη της ηγεσίας. Η έρευνα διαπίστωσε συσχέτιση μεταξύ της παρακολούθησης σεμιναρίων και της υψηλότερης βαθμολογίας στη διαφάνεια και την ηθική προοπτική, δύο διαστάσεις της αυθεντικής ηγεσίας. Αυτό υποδηλώνει ότι τα σεμινάρια είναι χρήσιμα για τους ηγέτες ώστε να αναπτύξουν αυτές τις ιδιότητες και θα πρέπει να θεωρούνται απαραίτητο εφόδιο για την ανάληψη ηγετικών θέσεων.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Όσον αφορά τη μελλοντική έρευνα, διάφορες κατευθύνσεις είναι πολλά υποσχόμενες. Διαχρονικές μελέτες θα μπορούσαν να παρακολουθήσουν την ανάπτυξη της ηγεσίας και τον αντίκτυπό της στην καινοτομία με την πάροδο του χρόνου.

Επιπλέον, η βαθύτερη διερεύνηση των πιθανών διαφορών μεταξύ των φύλων στην έκφραση αυθεντικής ηγεσίας θα μπορούσε να συνεχιστεί με μεγαλύτερα και πιο διαφορετικά δείγματα.

Στους οργανισμούς που εξυπηρετούν άτομα με αναπηρίες η καινοτομία πρέπει να συμβάλει στην επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με τον πραγματικό κόσμο και να βελτιώνει τις ζωές των ΑμεΑ. Συνεπώς, μελέτες εστιασμένες στις ανάγκες των ΑμεΑ που αγκαλιάζουν αναδύμενες τεχνολογίες (τεχνητή νοημοσύνη, μηχανική μάθηση κ.α.) και εξετάζουν πως αυτές μπορούν να εφαρμοστούν τόσο στην εκπαίδευση όσο και στον αθλητισμό, θεωρούνται αναγκαίες στο πεδίο.

Αδιαμφισβήτητα, ένα μεγαλύτερο μέγεθος δείγματος θα μπορούσε να επιτρέψει τη δημιουργία ενός ισχυρού προγνωστικού μοντέλου που να διερευνά την αιτιώδη κατεύθυνση μεταξύ αυθεντικής ηγεσίας και καινοτομίας.

Τέλος, η παρούσα μελέτη εξέτασε την αυθεντική ηγεσία από την οπτική γωνία του ηγέτη. Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει πώς οι αντιλήψεις των εργαζομένων μεσολαβούν στη σχέση μεταξύ της αυθεντικής ηγεσίας και της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς.

Με βάση αυτά τα ευρήματα, η μελλοντική έρευνα μπορεί να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για τα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας και την προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας στους οργανισμούς για άτομα με αναπηρίες, βελτιώνοντας τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adam, A. (2020). Sample size determination in survey research. *Journal of Scientific Research and Reports*, 90-97. <https://doi.org/10.9734/jsrr/2020/v26i530263>
- Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35-63. <https://doi.org/10.1177/0021886315617531>
- Ahmad, F. K. (2015). Use of assistive technology in inclusive education: making room for diverse learning needs. *Transcience*, 6(2), 62-77. https://www2.hu-berlin.de/transcience/Vol6_No2_62_77.pdf
- Aitchison, B., Rushton, A. B., Martin, P., Barr, M., Soundy, A., & Heneghan, N. R. (2022). The experiences and perceived health benefits of individuals with a disability participating in sport: A systematic review and narrative synthesis. *Disability and health journal*, 15(1), 101164. <https://doi.org/10.1016/j.dhjo.2021.101164>
- Akhmadi, S., & Tsakalerou, M. (2020, June). Obstacles to innovation—is there a need for consensus?. In *2020 IEEE Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON)* (pp. 1-6). IEEE. <http://doi.org/10.1109/TEMSCON47658.2020.9140075>
- Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2021). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670-693. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>
- Allan, V., Gainforth, H., Turnnidge, J., Konoval, T., Côté, J., & Latimer-Cheung, A. (2023). Narrative as a learning tool for coaches of athletes with a disability: using stories to translate research into practice. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 28(5), 546-567. <https://doi.org/10.1080/17408989.2021.2006619>
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14. https://ed.fullerton.edu/lift/resources/pdfs/just_leadership/A%20REVIEW%20OF%20LEADERSHIP.pdf

- Anastasiou, D., & Kauffman, J. M. (2017). A social constructionist approach to disability: Implications for special education. In *Exploring Education* (pp. 365-382). Routledge. https://www.researchgate.net/profile/Dimitris-Anastasiou/publication/329805729_A_Social_Constructionist_Approach_to_Disability_Implications_for_Special_Education_An_Introduction_to_the_Foundations_of_Education/links/5c81b1a2299bf1268d44a625/A-Social-Constructionist-Approach-to-Disability-Implications-for-Special-Education-An-Introduction-to-the-Foundations-of-Education.pdf
- Armarkar, M. P. (2021). Enhancement In Innovation Strategies for Sports Education. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(7).
- Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research policy*, 48(3), 789-798. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45-50. <https://doi.org/10.5093/tr2013a7>
- Baharuddin, B., & Dalle, J. (2019). Transforming learning spaces for elementary school children with special needs. *Journal of Social Studies Education Research*, 10(2), 344-365. <https://www.learntechlib.org/p/216580/>.
- Bandura, C. T., & Kavussanu, M. (2018). Authentic leadership in sport: Its relationship with athletes' enjoyment and commitment and the mediating role of autonomy and trust. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(6), 968-977. <https://doi.org/10.1177/1747954118768242>
- Barnes, C., Oliver, M. & Barton, L. (2014). Οι σπουδές για την αναπηρία σήμερα. Επίκεντρο. ISBN 978-960-458-369-0
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International journal of public administration*, 17(3-4), 541-554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bekkers, V., & Tummers, L. (2018). Innovation in the public sector: Towards an

- open and collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 209-213. <https://doi.org/10.1177/0020852318761797>
- Bessant, J. (2013). Innovation in the twenty-first century. *Responsible innovation: Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, 1-25. <https://doi.org/10.1002/9781118551424.ch1>
- Bessant, J., & Tidd, J. (2018). Καινοτομία & Επιχειρηματικότητα (3rd ed.). TZIOΛΑ. ISBN 978-960-418-603-7
- Billsberry, J., Mueller, J., Skinner, J., Swanson, S., Corbett, B., & Ferkins, L. (2018). Reimagining leadership in sport management: Lessons from the social construction of leadership. *Journal of Sport Management*, 32(2), 170-182. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0210>
- Booth, J. (2022). Authentic Leadership and Everyday Leadership as a Model for Gender Equity in Sport Governance and Leadership. In *Gender Equity in UK Sport Leadership and Governance* (pp. 179-196). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-206-220221011>
- Borg, J., Larsson, S., & Östergren, P. O. (2011). The right to assistive technology: For whom, for what, and by whom?. *Disability & Society*, 26(2), 151-167. <https://doi.org/10.1080/09687599.2011.543862>
- Boynton, P. M., & Greenhalgh, T. (2004). Selecting, designing, and developing your questionnaire. *Bmj*, 328(7451), 1312-1315. <https://doi.org/10.1136/bmj.328.7451.1312>
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know?. *School Leadership & Management*, 34(5), 553-571. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>
- Butler-Henderson, K., & Crawford, J. (2020a). Digitally empowered students through teacher leadership: The role of authentic leadership (Version 1). University of Tasmania. <https://hdl.handle.net/102.100.100/556221>
- Butler-Henderson, K., & Crawford, J. (2020b). Digitally empowering students through authentic leadership (Version 1). University of Tasmania. <https://hdl.handle.net/102.100.100/507982>
- Γιαχαλής, Σ. Π. (2022). Η ανάγκη εφαρμογής του μοντέλου της υπηρετικής ηγεσίας στην προσπάθεια εξάλειψης του φαινομένου απουσίας ατόμων με αναπηρίες από τον αθλητισμό. <http://dx.doi.org/10.26263/amitos-322>
- Cagiltay, K., Cakir, H., Karasu, N., Islim, O. F., & Cicek, F. (2019). Use of

- educational technology in special education: Perceptions of teachers. *Participatory Educational Research*, 6(2), 189-205.
<https://doi.org/10.17275/per.19.21.6.2>
- Che, T., Wu, Z., Wang, Y., & Yang, R. (2019). Impacts of knowledge sourcing on employee innovation: the moderating effect of information transparency. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 221-239.
<https://doi.org/10.1108/JKM-11-2017-0554>
- Cinar, E., Trott, P., & Simms, C. (2019). A systematic review of barriers to public sector innovation process. *Public Management Review*, 21(2), 264-290.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473477>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Corriveau, A. M. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study. *The international journal of management education*, 18(1), 100364.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100364>
- Corthouts, J., Thibaut, E., Breuer, C., Feiler, S., James, M., Llopis-Goig, R., ...& Scheerder, J. (2020). Social inclusion in sports clubs across Europe: Determinants of social innovation. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 33(1), 21-51.
<https://doi.org/10.1080/13511610.2019.1637247>
- Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A., & Lewis, G. (2020). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 45(1), 114-133.
<https://doi.org/10.1177/0312896219836460>
- Crawford, J., Dawkins, S., Martin, A., & Lewis, G. (2017). Understanding the organizational climate of unethical leadership in the Australian Football League. *Journal of Leadership Studies*, 11(2), 52-54.
<https://doi.org/10.1002/jls.21525>
- Crambert, R. F. (2023). *A Qualitative Phenomenological Study of the Relationship Between Authentic Leadership and Self-Efficacy with Traumatic Brain Injury Survivors* (Doctoral dissertation, Lancaster Bible College).

<https://www.proquest.com/openview/cc592721010a98bdb1884f21c0806bed/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

- Cserti-Szauer, C., Sándor, A., Katona, V., & Kőnczei, G. (2022). Social innovation in higher education from a disability studies perspective. *Social Innovation in Higher Education*, 273. https://doi.org/10.1007/978-3-030-84044-0_13
- Δαμιανού, Α. (2022). Η ηγεσία και η σχέση της με το μοντέλο των πέντε παραγόντων: μελέτη σε διευθυντές σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. <http://dx.doi.org/10.12681/eadd/52840>
- Damianou, A., Gdonteli, K., Kakkos, V., Panatazi, D. & Kipreos, G. (2022). Authentic Leadership in Relation to the Five Factor Model of Personality: A Study on School Principals in Greece. *Universal Journal of Management*, 10(2): 27-37, 2022. [DOI: 10.13189/ujm.2022.100201](https://doi.org/10.13189/ujm.2022.100201)
- Damianou, E., Vrontou, O., Kakkos, V., Gdonteli, K., Pantazi, D. & Kipreos, G. (2023). The Demographic Profile of School Principals in Greece in Relation to Their Personality and Authentic Leadership. *Universal Journal of Management*, 11(1), 1-15. [DOI: 10.13189/ujm.2023.110101](https://doi.org/10.13189/ujm.2023.110101)
- Damon, Z. J. (2018). *An Examination of Authentic Leadership's Influence on Sense of Community in Sport* (Doctoral dissertation).
- Dan, Y., Sorajjakool, S., & Mhunpiew, N. (2020). Increasing instructors' teaching innovation: a significant role of leaders in higher education institutions. *Rangsit Journal of Educational Studies*, 7(2), 12-23. <https://rsujournals.rsu.ac.th/index.php/RJES/article/view/1607>
- Datta, B. (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 62-75. <https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/2-IJLS.pdf>
- de Castro Haiachi, M., Barros, V. F., Patatas, J. M., & Mello, J. B. (2018). Different views on sport for people with disabilities: challenges, innovations and reality. *Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade*, 11(1), 3-13. <http://dx.doi.org/10.14571/brajets.v11.n1>

- Delshab, V., Winand, M., Sadeghi Boroujerdi, S., Hoeber, L., & Mahmoudian, A. (2022). The impact of knowledge management on performance in nonprofit sports clubs: The mediating role of attitude toward innovation, open innovation, and innovativeness. *European Sport Management Quarterly*, 22(2), 139-160. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1768572>
- Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2017). Conditions for innovation in public sector organizations. *Research policy*, 46(9), 1681-1691. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.004>
- Desmond, D., Layton, N., Bentley, J., Boot, F. H., Borg, J., Dhungana, B. M., ... & Scherer, M. J. (2018). Assistive technology and people: a position paper from the first global research, innovation and education on assistive technology (GREAT) summit. *Disability and Rehabilitation: Assistive Technology*, 13(5), 437-444. <https://doi.org/10.1080/17483107.2018.1471169>
- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018>
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. & Parra-Camacho, D. (2019). "Does the organizational climate predict the innovation in sports clubs?", *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, Vol. 8 No. 1, pp. 103-121. <https://doi.org/10.1108/JEPP-03-2019-104>
- Florian, L., & Black-Hawkins, K. (2011). Exploring inclusive pedagogy. *British educational research journal*, 37(5), 813-828. <https://doi.org/10.1080/01411926.2010.501096>
- Fox, J., Gong, T., Attoh, P., The Impact of Principal as Authentic Leader on Teacher Trust in the K - 12 Educational Context, *Journal of Leadership Studies*, Vol. 8, 6-18, 2015. <http://doi.org/10.1002/jls.21341>
- Francisco, M. P. B., Hartman, M., & Wang, Y. (2020). Inclusion and special education. *Education Sciences*, 10(9), 238. <http://doi.org/10.3390/educsci10090238>
- García-Carrión, R., Molina Roldán, S., & Roca Campos, E. (2018). Interactive learning environments for the educational improvement of students with disabilities in special schools. *Frontiers in psychology*, 1744.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01744>

- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120-1145. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Greenacre, P., Gross, R. & Speirs, J. (2012). Innovation Theory: A review of the literature. *Imperial College Centre for Energy Policy and Technology, London*. [https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/research-centres-and-groups/icept/Innovation-review---ICEPT-working-paper-version-\(16.05.12\).pdf](https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/research-centres-and-groups/icept/Innovation-review---ICEPT-working-paper-version-(16.05.12).pdf)
- Grint, K., Jones, O. S., Holt, C., & Storey, J. (2016). What is leadership. *The Routledge companion to leadership*, 3-20. https://wrap.warwick.ac.uk/79774/7/WRAP_0772658-wbs-010716-chapter_final%20%281%29.pdf
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., & Gumus, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 25-48. <https://doi.org/10.1177/1741143216659296>
- Hoeber, L., & Hoeber, O. (2012). Determinants of an innovation process: A case study of technological innovation in a community sport organization. *Journal of sport management*, 26(3), 213-223. <https://doi.org/10.1123/jsm.26.3.213>
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Jeanes, R., Spaaij, R., Magee, J., Farquharson, K., Gorman, S., & Lusher, D. (2022). Developing participation opportunities for young people with disabilities? Policy enactment and social inclusion in Australian junior sport. In *The*

- Potential of Community Sport for Social Inclusion (pp. 107-125). Routledge.
<http://doi.org/10.1080/17430437.2018.1515202>
- John, Gill., Phil, Johnson. (2012). *Research Methods for Managers*.
- Καμπερίδου, Ε. (2020). Γυναίκα με αναπηρία στον Αθλητισμό: «Διεκδικώ τα δικαιώματά μου!». Κοινωνική αναπαράσταση αναπηρίας στον αθλητισμό.
<http://www.tinyurl.com/wasgozu>
- Κίτσος, Α. (2023). Μετάβαση Ελλήνων αθλητών με αναπηρία από την αθλητική στην επαγγελματική καριέρα. <http://dx.doi.org/10.26263/amitos-1275>
- Kamberidou, I., Bonias, A., & Patsantaras, N. (2019). SPORT AS A MEANS OF INCLUSION AND INTEGRATION FOR "THOSE OF US WITH DISABILITIES". *European Journal of Physical Education and Sport Science*, 0. <http://dx.doi.org/10.46827/ejpe.v0i0.2658>
- Kanamori, S., Kai, Y., Kondo, K., Hirai, H., Ichida, Y., Suzuki, K., & Kawachi, I. (2012). Participation in sports organizations and the prevention of functional disability in older Japanese: the AGES Cohort Study. *PLoS One*, 7(11), e51061. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0051061>
- Kim, M., Perrewé, P. L., Kim, Y. K., & Kim, A. C. H. (2017). Psychological capital in sport organizations: Hope, efficacy, resilience, and optimism among employees in sport (HEROES). *European Sport Management Quarterly*, 17(5), 659-680. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1344284>
- Kiuppis, F. (2018). Inclusion in sport: Disability and participation. *Sport in society*, 21(1), 4-21. <https://doi.org/10.1080/17430437.2016.1225882>
- Klenk, C., Albrecht, J. B., & Nagel, S. (2019). Social participation of people with disabilities in organized community sport. A systematic review. *German journal of exercise and sport research*, 49(4), 365-380.
<http://doi.org/10.1007/s12662-019-00584-3>
- Kocaj, A., Kuhl, P., Kroth, A. J., Pant, H. A., & Stanat, P. (2014). Where do students with special educational needs learn better? A comparison of achievement between regular primary schools and special schools. *KZfSS Kölner Zeitschrift*

- für Soziologie und Sozialpsychologie*, 66, 165-191.
<https://doi.org/10.1007/s11577-014-0253-x>
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *If you read nothing else on leadership, read these best-selling articles.*, 16. <https://gmdconsulting.eu/nykerk/wp-content/uploads/2020/02/HBR-Top-10-Leadership-Mustreads-All.pdf#page=16>
- Kotzé, M., & Nel, P. (2017). Personal factor effects on authentic leadership. *Journal of Psychology in Africa*, 27(1), 47-53.
<https://doi.org/10.1080/14330237.2016.1268291>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
<https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Krüger, D., & David, A. (2020, February). Entrepreneurial education for persons with disabilities—a social innovation approach for inclusive ecosystems. In *Frontiers in education* (Vol. 5, p. 3). Frontiers Media SA.
<https://doi.org/10.3389/feduc.2020.00003>
- Kulophas, D., Ruengtrakul, A., Wongwanich, S., The Relationships among Authentic Leadership, Teachers' Work Engagement, Academic Optimism and School Size as Moderator: A Conceptual Model, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 191, 2554-2558, 2015.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.298>
- Leithwood, K. (2021). A review of evidence about equitable school leadership. *Education Sciences*, 11(8), 377.
<https://doi.org/10.3390/educsci11080377>
- Liu, H., Cutcher, L. & Grant, D. (2015). Doing authenticity: The gendered construction of authentic leadership. *Gender, Work and Organization*, 22(3), 237-255. <https://doi.org/10.1111/gwao.12073>
- Μπουγά, Μ., & Καρανάτσιος, Δ. (2021). Καινοτομία στο δημόσιο τομέα.
<http://dx.doi.org/10.26265/polynoe-1025>
- Malema, M. J., Young, M. E. M., & Wegner, L. (2022). Leisure programmes that promote leadership amongst youth with, and without disabilities: A scoping

- review. *African Journal for Physical Activity and Health Sciences (AJPHES)*, 28(1), 47-62. <https://doi.org/10.37597/ajphes.2022.28.1.4>
- Malik, R. S. (2018). Educational challenges in 21st century and sustainable development. *Journal of Sustainable Development Education and Research*, 2(1), 9-20. <https://doi.org/10.17509/jsder.v2i1.12266>
- Malloy, E. (2021). Authentic leadership in sport (Doctoral dissertation, University of Birmingham). <http://etheses.bham.ac.uk/id/eprint/11651>
- Martin, J. J. (2013). Benefits and barriers to physical activity for individuals with disabilities: a social-relational model of disability perspective. *Disability and rehabilitation*, 35(24), 2030-2037. <https://doi.org/10.3109/09638288.2013.802377>
- McDowell, J., Huang, Y. K., & Caza, A. (2018). Does identity matter? An investigation of the effects of authentic leadership on student-athletes' psychological capital and engagement. *Journal of Sport Management*, 32(3), 227-242. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0241>
- Mercader Pomarón, V. M., Galván Vela, E., Ravina-Ripoll, R., & Raluca Gh Popescu, C. (2021). A focus on ethical value under the vision of leadership, teamwork, effective communication and productivity.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71-81. <https://doi.org/10.1111/puar.12839>
- Mitra, S. (2017). *Disability, health and human development*. Springer Nature. <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/27912/1/1002087.pdf>
- Moussa, M., McMurray, A., & Muenjohn, N. (2018). Innovation in public sector organisations. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1475047. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1475047>
- Nawaz, A., & Tian, R. (2022). The impact of authentic leadership on project success: the mediating effect of organizational learning and innovation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(6), 960-982. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2021-0329>
- Nepo, K. The Use of Technology to Improve Education. *Child Youth Care Forum* 46, 207–221 (2017). <https://doi.org/10.1007/s10566-016-9386-6>

- Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A., & Fahmi, K. (2020). Authentic leadership and innovation: what is the role of psychological capital?. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1-21.
- Nurmalina, N., & Suhartono, S. (2021). The Effect Of Sustainable Professional Development On The Competence And Performance Of Elementary School Teachers In Learning Innovation. *Jurnal Pendidikan Terbuka Dan Jarak Jauh*, 22(2), 64-73. <http://doi.org/10.33830/ptjj.v22>
- Oliver, M. (2000, July). Decoupling education policy from the economy in late capitalist societies: Some implications for special education. Paper presented in the International Special Education Congress 2000, University of Manchester, United Kingdom. <https://disability-studies.leeds.ac.uk/wp-content/uploads/sites/40/library/Oliver-SENMAN1.pdf>
- Ololube, N. P., Egbezor, D. E., Kpolovie, P. J., & Amaele, S. (2012). Theoretical debates on school effectiveness research: lessons for Third World education development agendas. *Educational management in developing economies: Cases 'n' school effectiveness and quality improvement*, 1-18.
- Παπαγεωργίου, I. (2016). Απλή Τυχαία Δειγματοληψία. <http://83.212.175.100/jspui/handle/11419/1298>
- Πηλικίδης, Γ. (2018). Πως επηρεάζει η αυθεντική ηγεσία το ψυχολογικό κεφάλαιο και τη δημιουργικότητα των επαγγελματιών πληροφορικής στην Ελλάδα. <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/21604>
- Page, A., Anderson, J., & Charteris, J. (2023). Including students with disabilities in innovative learning environments: a model for inclusive practices. *International Journal of Inclusive Education*, 27(14), 1696–1711. <https://doi.org/10.1080/13603116.2021.1916105>
- Paletta, A., Alimehmeti, G., Mazzetti, G., & Guglielmi, D. (2021). Educational leadership and innovative teaching practices: a polynomial regression and response surface analysis. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 897-908. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2021-0019>
- Pavlovic, N. (2015). Authentic leadership in educational institutions. *International Journal for Quality Research*, 9, 309-322.
- Peachey, J. W., Zhou, Y., Damon, Z. J., & Burton, L. J. (2015). Forty years of leadership research in sport management: A review, synthesis, and conceptual

- framework. *Journal of sport management*, 29(5), 570-587.
<https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0126>
- Peus, C., Wesche, J.S., Streicher, B. *et al.* (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *J Bus Ethics* 107, 331–348. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3>
- Rahman, F., Abiodullah, M., & Quraishi, U. (2010). Authentic leadership for democracy in schools. *Academic Leadership: The Online Journal*, 8(2), 9.
<https://doi.org/10.58809/OUZX9271>
- Raja, D. S. (2016). Bridging the disability divide through digital technologies. *Background paper for the World Development report*.
<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/123481461249337484-0050022016/original/WDR16BPBridgingtheDisabilityDividethroughDigitalTechnologyRAJA.pdf>
- Regmi, P. R., Waithaka, E., Paudyal, A., Simkhada, P., & van Teijlingen, E. (2016). Guide to the design and application of online questionnaire surveys. *Nepal journal of epidemiology*, 6(4), 640–644.
<https://doi.org/10.3126/nje.v6i4.17258>
- Reid, G. (2019). Τρόποι μάθησης και συμπερίληψη: ένα εγχειρίδιο στήριξης για τους εκπαιδευτικούς επαγγελματίες και γονείς. Παρισιάνου. ISBN 978-960-583-278-0
- Revilla, M., & Ochoa, C. (2017). Ideal and maximum length for a web survey. *International Journal of Market Research*, 59(5), 557-565.
<https://doi.org/10.2501/IJMR-2017-039>
- Ricard, L. M., Klijn, E. H., Lewis, J. M., & Ysa, T. (2017). Assessing public leadership styles for innovation: A comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona. *Public Management Review*, 19(2), 134-156.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1148192>
- Rowley, J. (2014). Designing and using research questionnaires. *Management research review*, 37(3), 308-330. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2013-0027>

- Σπανού, Α. (2021). Σχολική ηγεσία και συμπερίληψη. Διευθυντές πρωτοβάθμιας απέναντι στη συμπερίληψη παιδιών με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες ή/και αναπηρίες (Master's thesis).
- Sadabadi, A. A., & Mirzamani, A. (2023). The sustainable development goals and leadership in public sector: a case study of social innovation in the disability sector of Iran. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 36(2), 286-300. <https://doi.org/10.1080/13511610.2021.1964346>
- Saether, E. A. (2019). Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice. *The Journal of High Technology Management Research*, 30(2), 100350. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2019.100350>
- Sarros, J. C. & Sarros, A. M. (2011). Five years on: leadership challenges of an experienced CEO. *School Leadership & Management*, 31(3), 235-260. <https://doi.org/10.1080/13632434.2011.587406>
- Senk, A.M. (2018). Power (Wheelchair) Soccer. In: De Luigi, A. (eds) Adaptive Sports Medicine. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56568-2_14
- Sherrill, C. (2004). Young people with disability in physical education/physical activity/sport in and out of schools: Technical report for the World Health Organization, ICSSPE/CIEPSS. <https://www.icsspe.org/sites/default/files/YOUNGPEOPLE.pdf>
- Scott, D. (2021). Contemporary leadership in sport organizations. *Human Kinetics*.
- Schyns, B., Gilmore, S., & Dietz, G. (2016). What lessons can we learn from football about leadership and management?. In *Leadership lessons from compelling contexts* (pp. 95-127). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-35712016000008004>
- Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde. *European Business Review*, 31(3), 337-351. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2018-0034>

- Serdyukov, P. (2017), "Innovation in education: what works, what doesn't, and what to do about it?", *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, Vol. 10 No. 1, pp. 4-33. <https://doi.org/10.1108/JRIT-10-2016-0007>
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Sidani, Y. M., & Rowe, W. G. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. *The leadership quarterly*, 29(6), 623-636. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.04.005>
- Sinclair, A. L. (2023). *Disability and Authentic Leadership: A Qualitative Phenomenological Undergraduate Case Study* (Doctoral dissertation, Indiana Wesleyan University).
- Spaaij, R., Magee, J., & Jeanes, R. (2014). *Sport and social exclusion in global society*. Routledge.
- Srivastava, A. & Dhar, R. (2019). Authentic Leadership and Extra Role Behavior: a School Based Integrated Model. *Current Psychology*, 38, 684-697. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9634-4>
- Srivastava, A. P., Mani, V., Yadav, M., & Joshi, Y. (2020). Authentic leadership towards sustainability in higher education—an integrated green model. *International Journal of Manpower*, 41(7), 901-923. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0404>
- Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T. G., Mols, F., Haslam, S. A., & Kay, A. A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101498. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101498>
- Susanti, A., Soemitro, R. A. A., Suprayitno, H., & Ratnasari, V. (2019). Searching the appropriate minimum sample size calculation method for commuter train passenger travel behavior survey. *Journal of Infrastructure & Facility Asset Management*, 1(1). <http://dx.doi.org/10.12962/jifam.v1i1.5232>

- Taherdoost, H. (2017). Determining sample size; how to calculate survey sample size. *International Journal of Economics and Management Systems*, 2. <https://ssrn.com/abstract=3224205>
- Tak, J., Seo, J., & Roh, T. (2019). The influence of authentic leadership on authentic followership, positive psychological capital, and project performance: testing for the mediation effects. *Sustainability*, 11(21), 6028. <https://doi.org/10.3390/su11216028>
- Takos, N., Murray, D., & O'Boyle, I. (2018). Authentic leadership in nonprofit sport organization boards. *Journal of Sport Management*, 32(2), 109-122. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0282>
- Thomas, C. N., Peeples, K. N., Kennedy, M. J., & Decker, M. (2019). Riding the special education technology wave: Policy, obstacles, recommendations, actionable ideas, and resources. *Intervention in School and Clinic*, 54(5), 295-303. <https://doi.org/10.1177/1053451218819201>
- Tjønndal, A. (2017). Sport innovation: Developing a typology. *European Journal for Sport and Society*, 14(4), 291-310. <https://doi.org/10.1080/16138171.2017.1421504>
- Tummers, L. G., & Knies, E. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review*, 73(6), 859-868. <https://doi.org/10.1111/puar.12138>
- Ulvenblad, P., Barth, H., Björklund, J. C., Hoveskog, M., Ulvenblad, P. O., & Ståhl, J. (2018). Barriers to business model innovation in the agri-food industry: A systematic literature review. *Outlook on Agriculture*, 47(4), 308-314. <https://doi.org/10.1177/0030727018811785>
- United Nations (UN). (2006). Convention on the Rights of Persons with Disabilities. New York: United Nations. <https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-e.pdf>
- Uzohue, C. E., Yaya, J. A., & Akintayo, O. A. (2016). A review of leadership theories, principles, styles and their relevance to management of health science libraries in Nigeria. *Journal of Educational Leadership and Policy*, 1(1), 17-26. <http://www.publicscienceframework.org/journal/paperInfo/jelp?paperId=2872>
- Van Rheenen, D., Grigorieff, M., & Adams, J. N. (2017). Envisioning Innovation at

- the Intersection of Sport and Disability: A Blueprint for American Higher Education. *Journal of Higher Education Athletics & Innovation*, 1(2), 92-109. <https://doi.org/10.15763/issn.2376-5267.2017.1.2.92-109>
- Wagstaff, C. R. (Ed.). (2016). *The organizational psychology of sport: Key issues and practical applications*. Taylor & Francis.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Waruwu, H., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y., Fikri, M., Fauji, A., Shobihi, A., Hulu, P., Sudiyono, R., Agistiawati, E., & Dewi, W. (2020). The Role of Transformational Leadership, Organizational Learning and Structure on Innovation Capacity: Evidence from Indonesia Private Schools. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 378-397. <https://ummaspul.ejournal.id/Edupsyscouns/article/view/499>
- World Health Organization (2011). *World Report on Disability*. Geneva: World Health Organization. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/70670/WHO_NMH_VIP_11.01_eng.pdf?sequence=1
- Willis, C., Girdler, S., Thompson, M., Rosenberg, M., Reid, S., & Elliott, C. (2017). Elements contributing to meaningful participation for children and youth with disabilities: a scoping review. *Disability and rehabilitation*, 39(17), 1771-1784. <https://doi.org/10.1080/09638288.2016.1207716>
- Winand, M., & Hoeber, L. (2017). Innovation capability of non-profit sport organizations. *Sport entrepreneurship and innovation*, 3(2), 13-30.
- Wirawan, H., Jufri, M. and Saman, A. (2020), "The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: the mediating role of job satisfaction", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 8, pp. 1139-1154. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0433>
- Yasir, M., Rasli, A., Qureshi, M. I., Ullah, A., & Khan, H. (2016). Authentic leadership development process. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 17-30.

<https://collegiateachinginartanddesign.com/wp-content/uploads/2020/03/authenticleadership-abasynjournal-2.pdf>

Zigmond, N., & Kloo, A. (2011). General and special education are (and should be) different. In J. M. Kauffman & D. P. Hallahan (Eds.), Handbook of special education (pp. 160-172). New York, NY: Routledge.

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

https://www.who.int/health-topics/disability#tab=tab_1

<https://sites.ed.gov/idea/about-idea/>

<https://resources.specialolympics.org/marketing-and-communications/events/play-unified>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Αξιότιμες/οι κυρίες και κύριοι,

Ονομάζομαι Χριστιάνα Τουμπέκη και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, διεξάγω μια έρευνα που μελετά κατά πόσο οι διευθύντριες και διευθυντές σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ειδικής αγωγής καθώς επίσης και οι διευθύντριες και διευθυντές αθλητικών οργανισμών για άτομα με αναπηρία, θεωρούν ότι παρουσιάζουν στοιχεία αυθεντικής ηγεσίας και συμβάλλουν στην προώθηση της καινοτομίας.

Οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν εμπιστευτικές και ανώνυμες. Η επεξεργασία και η ανάλυση των στοιχείων θα πραγματοποιηθεί μόνο στα πλαίσια της έρευνας, για επιστημονικούς σκοπούς.

Για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα χρειαστείτε λιγότερο από 10 λεπτά. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Η συμμετοχή σας θα βοηθήσει ιδιαίτερα στην ολοκλήρωση της μελέτης.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον πολύτιμο χρόνο που διαθέσατε για τη συμμετοχή σας στην έρευνα.

Με εκτίμηση,

Τουμπέκη Χριστιάνα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

Εργάζομαι σε: Εκπαιδευτικό Οργανισμό..... Αθλητικό Οργανισμό.....

Βαθμίδα Εκπαιδευτικού Οργανισμού (Μόνο για εκπαιδευτικούς): Πρωτοβάθμια
Δευτεροβάθμια

Φύλο: Α...Γ...Δεν επιθυμώ να απαντήσω...

Κλάδος ΠΕ (αφορά εκπαιδευτικούς): ...

Ηλικία: 25 -29 ... 30-39 ... 40-49 ... 50-59 ... 60+ ...

Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση (δημόσια- ιδιωτική)(μόνο για εκπαιδευτικούς):

0-5... 6 -10... 11-15... 16-20... >20...

Έτη προϋπηρεσίας σε αθλητικούς οργανισμούς: 0-5... 6-10... 11-15... 16-20... >20...

Έτη προϋπηρεσίας στη διοίκηση (στην εκπαίδευση ή σε άλλο τομέα): 0-5... 6-10...
11-15... 16-20... >20...

Έτη προϋπηρεσίας εκτός εκπαίδευσης (μόνο για εκπαιδευτικούς): 0-5... 6-10... 11-
15... 16-20... >20...

Τίτλοι σπουδών: Πτυχίο ΑΕΙ... Πτυχίο ΑΤΕΙ... Δεύτερο πτυχίο... Μεταπτυχιακός
τίτλος... Μεταπτυχιακό συναφές με την Ηγεσία/Διοίκηση... Μεταπτυχιακό συναφές
με την Ειδική Αγωγή... Διδακτορικό...

Επιμορφωτικά σεμινάρια: Ναι... Όχι...

Αν απαντήσατε ναι στο παραπάνω ερώτημα, επιλέξτε τύπο σεμιναρίου: Συναφές με
την Ηγεσία/Διοίκηση... Συναφές με την Ειδική Αγωγή... Συναφές με την
Εκπαίδευση... Συναφές με τον Αθλητισμό... Άλλο...

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΥΘΕΝΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Το κάτωθι ερωτηματολόγιο εξετάζει το ηγετικό σας στυλ, όπως το αντιλαμβάνεστε.

	Καθόλου	Λίγο	Μερικές Φορές	Αρκετά συχνά	Πολύ συχνά, αν όχι πάντα
1.Εννοώ ακριβώς αυτό που λέω	1	2	3	4	5
2.Παραδέχομαι τα λάθη όταν συμβαίνουν	1	2	3	4	5
3.Ενθαρρύνω τους γύρω μου να λένε τη γνώμη τους	1	2	3	4	5
4.Λέω την αλήθεια όσο σκληρή κι αν είναι	1	2	3	4	5
5.Δείχνω τα συναισθήματά μου όπως είναι	1	2	3	4	5
6.Οι πράξεις μου συνάδουν με τις πεποιθήσεις μου	1	2	3	4	5
7.Οι αποφάσεις μου βασίζονται στις βασικές αρχές μου	1	2	3	4	5
8.Ζητώ από τους γύρω μου να παίρνουν θέση σύμφωνα με τις βασικές αρχές τους	1	2	3	4	5
9.Παίρνω δύσκολες αποφάσεις που βασίζονται σε υψηλά πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς	1	2	3	4	5
10.Επιζητώ απόψεις που αμφισβητούν τις εδραιωμένες θέσεις μου	1	2	3	4	5
11.Αναλύω τα σχετικά δεδομένα προτού καταλήξω σε μια απόφαση	1	2	3	4	5
12.Ακούω προσεκτικά διαφορετικές γνώμες προτού καταλήξω σε συμπεράσματα	1	2	3	4	5
13.Αναζητώ ανατροφοδότηση για να βελτιώσω την αλληλεπίδρασή μου με τους άλλους	1	2	3	4	5
14.Περιγράφω με ακρίβεια τον τρόπο με τον οποίο οι άλλοι βλέπουν τις ικανότητές μου	1	2	3	4	5
15.Καταλαβαίνω πότε πρέπει να επανεξετάσω τη θέση μου για σημαντικά ζητήματα	1	2	3	4	5
16.Δείχνω ότι καταλαβαίνω πώς επιδρούν στους άλλους συγκεκριμένες πράξεις	1	2	3	4	5

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

(Καινοτομία είναι ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν ή διαδικασία που διαφέρει σημαντικά από τα προηγούμενα προϊόντα ή διαδικασίες του οργανισμού.)

- 1) Την τελευταία διετία, ο οργανισμός σας εισήγαγε μία ή περισσότερες καινοτομίες στους ακόλουθους τομείς; (παρακαλώ επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)
 - ο Ακαδημαϊκά προγράμματα (π.χ. νέα κατεύθυνση, προγράμματα ή αλληλεπιδράσεις μεταξύ μαθημάτων)
 - ο Συγκεκριμένα μαθήματα
 - ο Πρακτικές διδασκαλίας
 - ο Μέθοδοι αξιολόγησης
 - ο Διοικητικά συστήματα
 - ο Προγράμματα υποστήριξης των μαθητών/αθλητών
 - ο Μέθοδοι επικοινωνίας με τους μαθητές/αθλητές ή τους γονείς/κηδεμόνες
 - ο Μέθοδοι οργάνωσης των εργασιακών ευθυνών ή της λήψης αποφάσεων μεταξύ των υπαλλήλων σας
 - ο Μαθησιακό περιβάλλον (το φυσικό περιβάλλον στο οποίο πραγματοποιείται η διδασκαλία και η μάθηση)

- 2) Συμμετείχε ο οργανισμός σας στους ακόλουθους τύπους καινοτόμων δραστηριοτήτων τα τελευταία δύο χρόνια; (παρακαλώ επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

(Οι δραστηριότητες καινοτομίας είναι ενέργειες που πραγματοποιούνται με σκοπό την ανάπτυξη καινοτομιών)

 - ο Εισαγωγή νέων πρακτικών που έχουν αναπτυχθεί από άλλους οργανισμούς
 - ο Παροχή (αγορά) νέων αγαθών ή υπηρεσιών που έχουν αναπτυχθεί από άλλους οργανισμούς
 - ο Εισαγωγή νέων πρακτικών που αναπτύσσονται από τον οργανισμό σας
 - ο Παροχή (ανάπτυξη) νέων αγαθών ή υπηρεσιών που έχουν αναπτυχθεί στον οργανισμό σας
 - ο Διεξαγωγή πιλοτικών ή πειραματικών εφαρμογών για πιθανή μελλοντική υιοθέτηση

