

**17ο Διεθνές Συνέδριο
«Εκπαίδευση και ετερότητα»
Πάτρα, 27-29 Ιουνίου 2014**

**Θεματική Ενότητα Β
Διοίκηση**

- Διοίκηση Α'/βάθμιας, Β'/βάθμιας, Γ'/βάθμιας εκπαίδευσης
- Ο Διευθυντής σχολικών μονάδων Α'/βάθμιας & Β'/βάθμιας εκπαίδευσης
- Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση σχολικών μονάδων

Τίτλος Εισήγησης

Θεωρητικές Προσεγγίσεις: Μελετώντας τα είδη της
Αποτελεσματικότητας συγκριτικά με τη Δυναμική των Ομάδων στις
Σχολικές Μονάδες

Μάιρα Λάττα,

Καθηγήτρια Αγγλικών Εκπαιδευτήρια Καντά, Αθήνα

ΠΜΣ Εκπαίδευση και Πολιτισμός

Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο Αθηνών

Περίληψη

Στη πράξη, για να είναι μια σχολική μονάδα αποτελεσματική, είναι απαραίτητη η αρμονική και μεθοδική λειτουργία του κάθε υποσυστήματος (μαθητές, εκπαιδευτικοί, διδακτικοί χώροι, διαθέσιμα μέσα), με σκοπό την πραγμάτωση των στόχων που έχουν τεθεί¹. Οι Friedman & Kass² (2002) σημείωσαν ότι οι εκπαιδευτικοί δρουν κυρίως μέσα στη σχολική τάξη, αλλά και εκτός αυτής, αφού ο εκπαιδευτικός σήμερα οφείλει να εκτελεί και εξωδιδακτικά καθήκοντα.. Επομένως και ο εκπαιδευτικός ως υποσύστημα της σχολικής μονάδας, πρέπει να εκτελεί αποτελεσματικά το ρόλο και τα καθήκοντά του τόσο εντός όσο και εκτός της σχολικής τάξης. Όταν ο εκπαιδευτικός δρα στα πλαίσια της σχολικής τάξης, η βιβλιογραφία αναφέρεται στην έννοια της εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού. Από μια άλλη μεριά, οι εκπαιδευτικοί πρέπει να είναι ενήμεροι και εξοικειωμένοι με τους στόχους, τους κανόνες, τις αξίες της σχολικής μονάδας στην οποία δρουν, τον προτιμώμενο τρόπο αντιμετώπισης των πραγμάτων, της πολιτικής και του οράματος αυτής. Σε αυτή την περίπτωση γίνεται αναφορά στη διαπροσωπική και οργανωσιακή ή διοικητική αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού. Η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών στηρίζεται και επηρεάζεται από τη συνεχή οργανωσιακή κοινωνικοποίηση αυτών. Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε κοινωνικές ή εργασιακές ομάδες εξασφαλίζει ένα υψηλό ποσοστό θετικών εργασιακών συμπεριφορών, όπως την αξιόπιστη απόδοση, την καινοτομία, τη συνεργασία, τη μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, την υψηλότερη παροχή κινήτρων και τη μείωση του κύκλου εργασιών των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει επιπλέον, να μάθουν πώς να διαχειρίζονται αποτελεσματικά διάφορες διαπροσωπικές σχέσεις όπως, τις συγκρούσεις των μαθητών και των γονέων, τις συγκρούσεις που αφορούν τα διευθυντικά στελέχη και τους συναδέλφους τους, μέσα και έξω από τις διάφορες φιλικές ή ομάδες εργασίας, οι οποίες σχηματίζονται στα πλαίσια της κάθε σχολικής μονάδας. Το ανθρώπινο δυναμικό που εμπλέκεται στη σχολική μονάδα, π.χ. ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής, ο σύμβουλος, ο προϊστάμενος, οι γονείς, οι συνάδελφοι, η τοπική κοινωνία μπορούν να μεταμορφωθούν σε βοηθήματα ή εμπόδια σε αυτό που επιθυμεί να επιτύχει ο εκπαιδευτικός. Οργανωσιακή πραγματικότητα αποτελεί το γεγονός πως οι περισσότερες θέσεις εργασίας είναι αλληλένδετες, ως εκ τούτου ο εκπαιδευτικός οφείλει να συνειδητοποιήσει ότι τα άλλα άτομα στη σχολική μονάδα μπορούν να γίνουν το κλειδί ώστε να γίνει περισσότερο αποδοτικός και αποτελεσματικός. Ο εκπαιδευτικός λοιπόν, πρέπει να εστιάζει και να στοχεύει στην αποτελεσματικότητα αυτών των σημαντικών αλληλεξαρτήσεων και αλληλεπιδράσεων, ενώ παράλληλα είναι καλό να ενημερώνεται και να ενισχύει τις προσωπικές του πεποιθήσεις για την αποτελεσματικότητά του.

Abstract

This paper initially presents and puzzles about the concept of self-efficacy in education and how teachers can manage and influence their own beliefs on their efficacy, either they are in class or out of it. Moreover, it connects and contrasts the concepts of self efficacy and collective efficacy and finally provides indications on how these concepts are related to the dynamics of working or friendly groups, forming in a school unit.

¹ Πασιαρδής, Π. (2004) Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αθήνα, Μεταίχιμο.

² Friedman, I. A., & Kass, E. (2002). Teacher self-efficacy: a classroom-organization conceptualization. *Teaching and Teacher Education*, 18, 675–686.

Εισαγωγή

Ένας από τους παράγοντες που καθιστά μια σχολική μονάδα αποτελεσματική είναι ο ίδιος ο εκπαιδευτικός και για το λόγο αυτό η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έχει αποτελέσει αντικείμενο για πολλούς/ες ερευνητές/τριες³. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών είναι ένα σύνθετο φαινόμενο⁴, ενώ υπάρχουν τουλάχιστον δώδεκα πιθανοί τρόποι μέτρησης αυτής, όπως: α) μέσω της επίδοσης των μαθητών, β) μέσω αξιολόγησης από τους συναδέλφους, γ) με τη χρήση της «αυτό – αποτελεσματικότητας», δ) με τη χρήση βίντεο, ε) μέσω συνεντεύξεων των μαθητών, στ) μέσω αξιολόγησης από τους απόφοιτους, ζ) από την αξιολόγηση του εργοδότη, η) από την αξιολόγηση του διευθυντή, θ) από τις διδακτικές υποτροφίες, ι) από τα βραβεία στη διδασκαλία, ια) από τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα των μαθητών/τριων, ιβ) το εκπαιδευτικό «portfolio». Επιπλέον, τα υποσυστήματα που απαρτίζουν τη σχολική μονάδα (μαθητές/τριες, γονείς, εκπαιδευτικοί, διευθυντής/τρια) χαρακτηρίζονται από δυναμική αλληλεξάρτησης καθώς χαρακτηριστικό στοιχείο των σχολικών μονάδων είναι ο σχηματισμός και η λειτουργία τυπικών και άτυπων ομάδων⁵. Σκοπός της παρούσας εισήγησης είναι αρχικά να παρουσιάσει και να προβληματίσει σχετικά με την έννοια της αυτο-αποτελεσματικότητας στο χώρο της εκπαίδευσης, στον τρόπο που οι εκπαιδευτικοί μπορούν να διαχειριστούν και να την επηρεάσουν, στη σύνδεση και αντιπαράθεση των εννοιών της αυτο-αποτελεσματικότητας και της συλλογικής αποτελεσματικότητας και τέλος δοκιμάζει να αναφέρει ενδεικτικά τους τρόπους που αυτές συνδέονται με τη δυναμική των ομάδων που σχηματίζονται στους κόλπους μιας σχολικής μονάδας.

Λέξεις Κλειδιά: αυτό- αποτελεσματικότητα, αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικού, αποτελεσματικότητα ομάδας/συλλογική αποτελεσματικότητα, δυναμική των ομάδων

Η Έννοια της Αυτό- Αποτελεσματικότητας

Θεωρητικό Υπόβαθρο

Η έννοια της αυτό- αποτελεσματικότητας προέρχεται από τον επιστημονικό χώρο της Κοινωνικής Ψυχολογίας, ενώ ο Bandura (1997)⁶ διατύπωσε την έννοια της αυτό-αποτελεσματικότητας ως «προσωπικές πεποιθήσεις που έχει κάποιος αναφορικά με την ικανότητά του στο να οργανώνει και να εκτελεί συγκεκριμένα σχέδια δράσης με σκοπό την επίτευξη προκαθορισμένων επιπέδων απόδοσης». Τοποθετώντας την έννοια της αποτελεσματικότητας στο εκπαιδευτικό, σχολικό περιβάλλον, Ο Cherniss (1993)⁷ εκτίμησε πως η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών αποτελείται και ταυτόχρονα διαχωρίζεται σε τρεις τομείς/ είδη αποτελεσματικότητας:

1) Την «εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα», η οποία πρόκειται για το επίπεδο των δεξιοτήτων του εκπαιδευτικού στη διδακτική πράξη. Περιλαμβάνει την πειθαρχία και την παροχή κινήτρων στους μαθητές-τριες. Επίσης αποτελεί προσωπική πεποίθηση του εκπαιδευτικού (αντίληπτη αποτελεσματικότητα) σχετικά με την ικανότητα του να σχεδιάσει διδακτικά προγράμματα και να επιτύχει διδακτικούς στόχους. Τέλος, αφορά στην εν γένει ικανότητά του εκπαιδευτικού να διδάξει τους μαθητές αποδοτικά και αποτελεσματικά⁸.

2) Την «διαπροσωπική αποτελεσματικότητα», η οποία πρόκειται για την ικανότητα του

³ Ματσαγγούρας, Η. (2000). Η σχολική τάξη. Αθήνα: Γρηγόρης

⁴ Berk, R. (2005). Survey of 12 Strategies to Measure Teaching Effectiveness. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 17(1), 48-62

⁵ Κουρής, Κ (2006) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Διαχείριση – Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εργασιακές Σχέσεις ISBN:960-631-223-2Σ. Ξηροτύρη-Κουφίδου (1992), «Εργασιακές Σχέσεις: Θεωρία και Πρακτική» (Πανεπιστημιακές Παραδόσεις), Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, σελίδες 155. Κατσορίδου-Παπαδοπούλου Χ. (1993), *Κοινωνική Εργασία με ομάδες*, Αθήνα: Έλλην. Ζαβλανός, Μ. 1999. Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην

⁶ Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman

⁷ Cherniss, C. (1993). The role of professional in the etiology and amelioration of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp. 135-150). Washington, DC: Taylor & Francis

⁸ Gavora, P. (2010) Slovak pre-service teacher self-efficacy: theoretical and research considerations. *The New Educational Review*. Vol. 21 (2), pp. 17-30

εκπαιδευτικού να συνεργάζεται αρμονικά με τους άλλους, ιδιαίτερα με τους αποδέκτες των υπηρεσιών του (μαθητές, γονείς, τοπική κοινωνία) αλλά και με τους συναδέλφους, το διευθυντή και τους προϊσταμένους αυτού.

3) Την «οργανωσιακή αποτελεσματικότητα», η οποία πρόκειται για την ικανότητα του εκπαιδευτικού να επηρεάσει τις κοινωνικές και πολιτικές δυνάμεις της σχολικής μονάδας.

Σπουδαιότητα της αυτό – αποτελεσματικότητας στη σχολική μονάδα

Ένα μεγάλο μέρος της υπάρχουσας βιβλιογραφίας καταδεικνύει τη σπουδαιότητα της «αυτό – αποτελεσματικότητας» σε επίπεδο σχολικής τάξης, δηλαδή την παιδαγωγική και εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού. Αρχικά, θα μπορούσε κανείς/μια να υποθέσει ότι η σημαντικότητα της αυτό – αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού προέρχεται από το γεγονός της σύνδεσής της με την αυτό – αποτελεσματικότητα των μαθητών. Έρευνες έχουν δείξει πως εκπαιδευτικοί με υψηλή αίσθηση αποτελεσματικότητας τείνουν να οργανώνουν καλύτερα τη διδασκαλία τους⁹, να παρουσιάζουν μια περισσότερο ανθρωπιστική αντιμετώπιση των δυσκολιών που μπορεί να προκύψουν, καθώς και τείνουν να έχουν καλύτερο έλεγχο της πειθαρχίας και επίδοσης των μαθητών¹⁰. Μια επιπλέον πηγή σπουδαιότητας της αυτό – αποτελεσματικότητας είναι ότι μέσω αυτής οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν θετικότερα την εκπαιδευτική διαδικασία ενώ όταν υπάρχει χαμηλή αίσθηση αυτό – αποτελεσματικότητας οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν περισσότερο πεσιμιστικά τους μαθητές τους, έχουν χαμηλότερα κίνητρα για εργασία και δίνουν έμφαση σε αυστηρούς κανόνες διατήρησης της πειθαρχίας στην τάξη¹¹. Αντίθετα, όταν οι εκπαιδευτικοί έχουν θετική άποψη για την αυτό – αποτελεσματικότητά τους φαίνεται να χρησιμοποιούν περισσότερο την πειθώ παρά την επιβολή στους μαθητές τους και μέσω αυτής της διαδικασίας αναπτύσσονται περισσότερο οι ικανότητες και οι δεξιότητες των μαθητών αλλά και η θέλησή τους να συνεχίσουν τις σπουδές τους¹² (Bandura, 1997). Σημαντικό επίσης είναι το στοιχείο της έρευνας των¹³ Anderson, Green και Loewen (1988) οι οποίοι διαπίστωσαν ότι η αυτό – αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών επηρεάζει περισσότερο τις επιδόσεις των μαθητών στις μικρές τάξεις και λιγότερο στις μεγαλύτερες. Τα πρώτα χρόνια του παιδιού στη σχολική τάξη είναι πολύ σημαντικά για να αναπτύξουν τις ψυχοσωματικές τους δεξιότητες. Φαίνεται λοιπόν ότι οι εκπαιδευτικοί χρειάζεται να έχουν αυξημένο επίπεδο αυτό – αποτελεσματικότητας καθώς μέσω αυτής επηρεάζεται η ίδια η μάθηση των παιδιών. Η αυτό – αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών επηρεάζει επιπλέον, έμμεσα ή άμεσα την επίδοση των μαθητών στις σχολικές μονάδες που είναι άλλωστε και ο κυρίαρχος στόχος της. Από μια άλλη οπτική γωνία, οι ερευνητές ασχολήθηκαν με την αυτό- αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έκτος της σχολικής τάξης και συγκεκριμένα με τα άλλα δύο είδη αποτελεσματικότητας, τη διαπροσωπική και την οργανωσιακή. Σχετικές έρευνες δείχνουν πως η αυτο – αποτελεσματικότητα επηρεάζει πλήθος εργασιακών συμπεριφορών όπως για παράδειγμα την εργασιακή ικανοποίηση¹⁴, την

⁹ Allinder, R. M. (1994). The relationship between efficacy and the instructional practices of special education teachers and consultants. *Teacher Education and Special Education*, 17, 86-95

¹⁰ Ross, J. A. (1992). Teacher efficacy and effect of coaching on student achievement. *Canadian Journal of Education*, 17, 51-65

¹¹ Woolfolk, E. E., & Hoy, W. K. (1990). Prospective teachers' sense of efficacy and beliefs about control. *Journal of Educational Psychology*, 82(1), 81-91

¹² Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman

¹³ Anderson, R. N., Grene, M. L., & Loewen, P. S. (1988). Relationship among teachers' and students' thinking skills, sense of efficacy, and student achievement. *The Alberta Journal of Educational Research* 34, 148-165

¹⁴ Libano, M. D., Llorens, S., Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2012). About the Dark and Bright Sides of Self-efficacy: Workaholism and Work Engagement. *The Spanish Journal of Psychology* 15(2), 688-701. Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on Teachers' Self-Efficacy and Job Satisfaction: Teacher Gender, Years of Experience, and Job Stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741–756. Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education*, 26, 1059-1069. McNatt, D. B., & Judge, T. A. (2008). Self-efficacy intervention, job attitudes, and turnover: A field experiment with employees in role transition. *Human Relations*, 61(6), 783–810.

τάση των εργαζομένων για συμμετοχή στην εργασία τους¹⁵, το εργασιακό άγχος¹⁶, και την εργασιακή απόδοση¹⁷. Τα αποτελέσματα των μελετών έδειξαν πως άτομα που έχουν υψηλή αίσθηση αυτό – αποτελεσματικότητας είναι συνήθως άτομα που εργάζονται περισσότερο αποτελεσματικά¹⁸ καθώς τείνουν να αναζητούν περισσότερες πληροφορίες για να λύσουν τα εργασιακά προβλήματα που προκύπτουν¹⁹.

Τέσσερις Πηγές Διαμόρφωσης Αυτό-Αποτελεσματικότητας

Ο Bandura (1997)²⁰ πρότεινε πως οι πεποιθήσεις των ατόμων για την αποτελεσματικότητα τους αναπτύσσονται μέσα από τέσσερις πηγές επιρροής. Αυτές οι πηγές είναι οι εξής: 1) Προσωπικές εμπειρίες (mastery experiences). Βιώματα επιτυχίας και αποτυχίας σταθεροποιούν και ενισχύουν ή αντιστοίχως αποδομούν την αίσθηση αποτελεσματικότητας του ατόμου. 2)Πρότυπα ή αντιπροσωπευτικές εμπειρίες (vicarious experiences). Η παρατήρηση της συμπεριφοράς των άλλων και των συνεπειών που αυτές φέρουν, πλουτίζουν την εμπειρία του ατόμου και εμμέσως επηρεάζουν τη συμπεριφορά του. 3)Κοινωνική Πειθώ (social persuasion).Η αποτελεσματικότητα του ατόμου αντλείται τόσο από την πειθώ του ίδιου όσο και των άλλων. Η αποδοχή του ατόμου από κάποιον ανώτερο ή της ίδιας βαθμίδας επαγγελματία του χώρου, συμπεριλαμβάνεται σε αυτή την κατηγορία. 4)Η σωματική και ψυχολογική κατάσταση (physiological and emotional states). Η αυτό-αποτελεσματικότητα του ατόμου εξαρτάται τέλος, από τη σωματική και συναισθηματική κατάσταση του ατόμου. Στην κατηγορία αυτή υπάγονται παράγοντες όπως τα φυσικά επιτεύγματα, η υγεία, η αντιμετώπιση του άγχους.

Από τα παραπάνω προκύπτει σαφέστατα ένα ευρύ πεδίο μελέτης για τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν οι εκπαιδευτικοί να επιμορφωθούν ώστε να διαχειριστούν και να ενισχύσουν τις τέσσερις πηγές διαμόρφωσης της αποτελεσματικότητας τους. Οι Gist και Mitchell (1992)²¹ πρότειναν επίσης, τρεις στρατηγικές αλλαγής και τροποποίησης των πεποιθήσεων του ατόμου για την αποτελεσματικότητα του και ιδιαίτερα στο εργασιακό περιβάλλον. Οι στρατηγικές αυτές περιλαμβάνουν: α) την παροχή γενικών πληροφοριών από τη διοίκηση ώστε το άτομο να κατανοήσει τα χαρακτηριστικά της εργασίας, β) την παροχή ατομικών πληροφοριών ή τη συλλογική επιμόρφωση των εργαζομένων σχετικά με τον τρόπο που αναπτύσσονται οι πεποιθήσεις τους για την αποτελεσματικότητα (π.χ. πηγές διαμόρφωσης), καθώς και γ) την παροχή ατομικής κατευθυντήριας γραμμής σχετικά με το πόση προσπάθεια πρέπει να καταβάλλει το άτομο για να καλλιεργήσει τις πεποιθήσεις για την αποτελεσματικότητα του.

¹⁵ Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (2000). Personal control in organizations: A longitudinal investigation with newcomers. *Human Relations*, 53, 311–339.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.

¹⁶ Betoret, F. D. (2009). Self-efficacy, school resources, job stressors and burnout among Spanish primary and secondary school teachers: a structural equation approach. *Educational Psychology: An International Journal of Experimental Educational Psychology*, 29(1), 45-68.

¹⁷ Khurshid, F., Qasmi, F. N., & Ashraf, N. (2012). The relationship between teachers' self efficacy and their perceived job performance. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(10), 204-223.

¹⁸ Seijts, G. H., Latham, G. P., Tasa, K., & W.Latham, B. (2004). Goal setting and goal orientation: An integration of two different yet related literatures. *Academy of Management Journal*, 47, 227-239.

¹⁹ Bandura, A., & Jourden, F. J. (1991). Self-regulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 941-951.

Wood, R. E., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 407-415.

²⁰ Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman

²¹Gist, M. E. & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical Analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management: The Academy of Management Review*, 17(2), pp.183

Σχηματισμός και Λειτουργία Ομάδων

Οι ομάδες μέσα στους οργανισμούς εμφανίζονται με πολλές μορφές (π.χ. επιτροπές, συμβούλια, σύλλογοι) και ταξινομούνται με πολλούς τρόπους. Υπάρχουν δύο βασικά είδη ομάδων²² (Σαΐτης 2011), οι τυπικές και οι άτυπες ομάδες. Μία τυπική ή επίσημη ομάδα σχηματίζεται από την οργανωτική δομή και συγκροτείται από άτομα που η διοίκηση συνειδητά ομαδοποιεί και στα οποία επιβάλλει συγκεκριμένο τρόπο δράσης και συμπεριφοράς. Επομένως, ο σκοπός της τυπικής ομάδας είναι να εκτελέσει το έργο που της έχει ανατεθεί κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ανάλογα με τη χρονική διάρκεια για την οποία σχηματίζονται οι τυπικές ομάδες μπορούν να είναι μόνιμες, όπως είναι ο σύλλογος διδασκόντων στα σχολεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ή παροδικές, όπως είναι μια ομάδα 3-4 εκπαιδευτικών, όπως η ομάδα των εκπαιδευτικών διαφορετικών ή ίδιων ειδικοτήτων. Ο υπεύθυνος της ομάδας διορίζεται συνήθως από τη διοίκηση και εγγυάται την πειθαρχία και τη συνοχή των μελών της. Από την άλλη μεριά, οι ανεπίσημες ή άτυπες ομάδες σχηματίζονται αυθόρμητα ως αποτέλεσμα των κοινωνικών σχέσεων που δημιουργούνται μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, όπως η σχολική μονάδα. Οι άνθρωποι στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν διάφορες ανάγκες αναπτύσσουν μια ποικιλία σχέσεων με άλλα μέλη μιας τυπικής οργάνωσης. Αν το εργασιακό περιβάλλον το επιτρέπει, αυτές οι άτυπες σχέσεις εξελίσσονται σε άτυπες ομάδες. Οι συγκεκριμένες ομάδες δεν εμφανίζονται στο επίσημο πρόγραμμα του οργανισμού και συνθέτουν μια άτυπη οργάνωση που δραστηριοποιείται παράλληλα με την τυπική. Επιπλέον, διαθέτει δικά της δίκτυα επικοινωνίας καθώς και τις δικές της λειτουργικές δυνάμεις μέσα στην επίσημη οργάνωση. Περαιτέρω, ο (άτυπος) ηγέτης αναδύεται μέσα από την ίδια την ομάδα και δε διορίζεται από τη διοίκηση του οργανισμού. Ο σχηματισμός των ομάδων είναι ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό. Συγκεκριμένα, οι Κανελλόπουλος, Χ. (1990), Σ.Ξηροτύρη-Κουφίδου (1992), Ζαβλανός, Μ. 1999²³ αναφέρουν ότι οι ομάδες: Α. βοηθούν στην ενθάρρυνση των καινοτομιών και της δημιουργικότητας, Β. παίρνουν καλύτερες αποφάσεις από ότι παίρνουν τα άτομα ξεχωριστά, Γ. αυξάνουν την αφοσίωση και τη δέσμευση που χρειάζεται για την υλοποίηση των αποφάσεων, Δ. αυξάνουν τις ευκαιρίες της αλληλεπίδρασης και Ε. αυξάνουν τη συνεκτικότητα των μελών της.

Αποτελεσματικότητα των ομάδων- Συλλογική Αποτελεσματικότητα

Η έννοια της αποτελεσματικότητας αναγκαστικά αλλάζει, όταν το επίκεντρο μετατοπίζεται από το άτομο στην ομάδα. Ως εκ τούτου η συλλογική αποτελεσματικότητα είναι μια παράλληλη με την ατομική αποτελεσματικότητα έννοια, η πρώτη σε επίπεδο ομάδας, η δεύτερη σε ατομικό επίπεδο. Η συλλογική αποτελεσματικότητα αντικατοπτρίζει τις κοινές πεποιθήσεις των μελών της ομάδας σχετικά με τις ικανότητές της ομάδας να ενεργοποιήσει τα κίνητρα, τους γνωστικούς της πόρους και τα σχέδια δράσης που απαιτούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων επιπέδων απόδοσης πάνω σε μια συγκεκριμένη εργασία²⁴. Η συλλογική αποτελεσματικότητα επηρεάζει επίσης τη φύση της εργασίας που τα άτομα επιλέγουν να κάνουν ως ομάδα, το ποσοστό προσπάθειας που θα καταβάλουν για να πετύχουν τους στόχους που έχουν ορίσει και την επιμονή τους, όταν οι προσπάθειες της ομάδας αδυνατούν να παράγουν αποτελέσματα²⁵.

²² Σαΐτης, Χ. (2011). Εισαγωγή στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

²³ Κανελλόπουλος, Χ. (1990). Μάνατζμεντ. Αποτελεσματική διοίκηση. Αθήνα: International Publishing. Σ.Ξηροτύρη-Κουφίδου (1992), «Εργασιακές Σχέσεις: Θεωρία και Πρακτική» (Πανεπιστημιακές Παραδόσεις), Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, σελίδες 155. Ζαβλανός, Μ. 1999. Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην

²⁴ Gibson, C. B. (2003). The efficacy advantage: Factors related to the formation of group efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2153-2186. 462 SMALL GROUP RESEARCH / August 2005 Downloaded

²⁵ Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York, NY: Freeman

Αυτό-Αποτελεσματικότητα και Συλλογική Αποτελεσματικότητα στη Δυναμική των Ομάδων

Ένας τρόπος με τον οποίο συνδέεται η έννοια της αποτελεσματικότητας με τη δυναμική της ομάδας είναι μέσω της ομαδικής απόδοσης. Όπως αναφέρουν οι Durham, Locke, Poon και McLeod (2000)²⁶ η δυναμική των ομάδων είναι εμφανής μέσω της επίτευξης ομαδικών στόχων. Παράλληλα, οι Silver και Bufiano (1996)²⁷, πρόσθεσαν πως η αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι εφικτό να επηρεάσει τη δυναμική της ομάδας είτε μέσω της εκπλήρωσης ομαδικών – οργανωσιακών στόχων είτε μέσω των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για να εκπληρωθούν οι παραπάνω στόχοι. Οι τελευταίοι ερευνητές διαπίστωσαν την ύπαρξη μιας κυκλικής διαδικασίας κατά την οποία, η αντίληψη της ομάδας για την αποτελεσματικότητά της επηρεάζεται από την επίδοση στα καθήκοντα, γενικά της ομάδας και ειδικά του κάθε ατόμου και επίσης η επίδοση αυτή με τη σειρά της ανατροφοδοτεί την αντίληψη της ομάδας για την αποτελεσματικότητά της (θετικά ή αρνητικά). Πολλοί είναι οι μελετητές που θεωρούν ότι η επίδραση της συλλογικής αποτελεσματικότητας στη δυναμική των ομάδων είναι ανάλογη με την επίδραση της αυτό – αποτελεσματικότητας του ατόμου στη δυναμική των ομάδων²⁸. Για παράδειγμα, ομάδες με υψηλή αυτό – αποτελεσματικότητα βελτίωσαν την απόδοσή τους ύστερα από εργασιακές αποτυχίες, ενώ ομάδες με χαμηλή αυτό – αποτελεσματικότητα σημείωναν χαμηλή εργασιακή απόδοση ύστερα από ανάλογες εργασιακές αποτυχίες, όμοια είναι και η αντίδραση των ατόμων με υψηλή και χαμηλή αυτό – αποτελεσματικότητα ύστερα από εργασιακές αποτυχίες²⁹. Η δυναμική των ομάδων σύμφωνα με τον Hackman (1990)³⁰ δεν μπορεί να αποδοθεί μόνο στη συλλογική αποτελεσματικότητα της ομάδας. Αντίθετα, η συλλογική αποτελεσματικότητα αποτελεί απλώς ένα μέρος της δυναμικής των ομάδων. Άλλες κατευθύνσεις της δυναμικής των ομάδων είναι η παραγωγικότητα της ομάδας, η ικανότητα των μελών να εργαστούν ομαδικά και η δυνατότητα που δίνεται στα μέλη της ομάδας να εξελιχθούν μέσα από αυτή τόσο σε επίπεδο γνώσεων όσο και σε επίπεδο εξέλιξης (προαγωγή)³¹. Επιπλέον, η αυτό – αποτελεσματικότητα επηρεάζει ξεχωριστά τη συμπεριφορά του ατόμου μέσα σε μια ομάδα εργασίας. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι τα άτομα με υψηλή αίσθηση της αυτό – αποτελεσματικότητας έχουν περισσότερες θετικές κοινωνικές σχέσεις με άλλα μέλη της ομάδας και με τους επιβλέποντες της ομάδας³². Αυτές οι θετικές κοινωνικές σχέσεις με τη σειρά τους ενδυναμώνουν τη διακίνηση ιδεών που σχετίζονται με τη επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων και την επίτευξη οργανωσιακών στόχων. Παράλληλα, επειδή τα άτομα με υψηλή αίσθηση της αυτό – αποτελεσματικότητας έχουν περισσότερη εμπιστοσύνη στην επιτυχή πραγματοποίηση των καθηκόντων τους, είναι περισσότερο πιθανό να εμπλακούν στην ομαδική εργασία αυξάνοντας τη δυναμική της ομάδας της οποίας αποτελούν μέλη. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα με αυξημένη αυτό – αποτελεσματικότητα θα θέσουν περισσότερες ερωτήσεις και θα προσφέρουν πληροφορίες, διότι θεωρούν ότι η θέση τους είναι πολύ σημαντική για την ομάδα. Επιπλέον, θα θεωρήσουν ότι οι

²⁶ Durham, C. C., Locke, E. A., Poon, J. M., & McLeod, P. L. (2000). Effects of group goals and time pressure on group efficacy, information seeking strategy, and performance. *Human Performance, 13*, 115-138.

²⁷ Durham, C. C., Locke, E. A., Poon, J. M., & McLeod, P. L. (2000). Effects of group goals and time pressure on group efficacy, information seeking strategy, and performance. *Human Performance, 13*, 115-138.

²⁸ Katz-Navon, T. Y., & Erez, M. (2005). When Collective- And Self-Efficacy Affect Team Performance The Role Of Task Interdependence. *Small Group Research, 36*(4), 437-465.

Spink, K. S. (1990). Collective efficacy in the sport setting. *International Journal of Sport Psychology, 21*, 380-395

²⁹ Spink, K. S. (1990). Collective efficacy in the sport setting. *International Journal of Sport Psychology, 21*, 380-395. Hodge, L., & Carron, A. L. (1992). Collective-efficacy and group performance. *International Journal of Sport Psychology, 23*, 48-59.

³⁰ Hackman, J. R. (2000). Work teams in organizations: An orienting framework. In J. R. Hackman (Ed.), *Groups that work (and those that don't)* (pp. 1-14). San Francisco: Jossey-Bass.

³¹ Hackman, J. R. (2000). Work teams in organizations: An orienting framework. In J. R. Hackman (Ed.), *Groups that work (and those that don't)* (pp. 1-14). San Francisco: Jossey-Bass.

Pescosolido, A. T. (2003). Group Efficacy And Group Effectiveness : The Effects of Group Efficacy Over Time on Group Performance and Development. *Small Group Research, 34*(1), 20-42

³² Chen, G., & Klimoski, R. J. (2003). The impact of expectation on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal, 46*, 591-607.

οργανωσιακοί στόχοι που τους ανατέθηκαν είναι κατάλληλοι για την ομάδα τους, στοιχείο που θα βοηθήσει τα άλλα μέλη να εκφράσουν τις απόψεις τους³³.

Συμπεράσματα

Από τα παραπάνω προκύπτει πως είναι επιτακτική η ανάγκη για τους εκπαιδευτικούς να ενημερώνονται και να επιμορφώνονται καθ' όλη τη διάρκεια της σχολικής τους πορείας για θέματα σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της εργασίας τους τόσο στο διδακτικό όσο και στο εξωδιδακτικό κομμάτι. Οι έννοιες της αυτό αποτελεσματικότητας και της συλλογικής αποτελεσματικότητας είναι εμφανές πως μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πολύτιμα εργαλεία προς την επίτευξη και δημιουργία του ζητούμενου που είναι το αποτελεσματικό σχολείο. Η επιρροή του εκπαιδευτικού πάνω στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων, στην απόκτηση και τη χρήση των σχολικών πόρων, η διδακτική πράξη, θέματα πειθαρχίας, η επικοινωνία με την οικογένεια, η προσέλευση της συμμετοχής της τοπικής κοινωνίας και η δημιουργία ενός θετικού ανοικτού σχολικού κλίματος είναι καθήκοντα του εκπαιδευτικού και υποχρεώσεις στις οποίες οφείλει να είναι αποτελεσματικός.

³³ Sonnentag, S., & Volmer, J. (2009). Individual-Level Predictors of Task-Related Teamwork Processes The Role of Expertise and Self-Efficacy in Team Meetings. *Group & Organization Management* 34(1), 37-66.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Βρεττός, Ι. & Καψάλης, Αχ. (1999). Αναλυτικό Πρόγραμμα. Σχεδιασμός, αξιολόγηση, αναμόρφωση: Αυτοέκδοση
- Ματσαγγούρας, Η. (2000). Η σχολική τάξη. Αθήνα: Γρηγόρης
- Πασιαρδής, Π. (2004) Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αθήνα, Μεταίχμιο.
- Τριλιανός, Θ.Α. (2000). Μεθοδολογία της Σύγχρονης Διδασκαλίας. Καινοτόμες επιστημονικές προσεγγίσεις στη Διδακτική Πράξη. τ. Α' και Β', Αθήνα: έκδ. του ίδιου.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990). Μάνατζμεντ. Αποτελεσματική διοίκηση. Αθήνα: International Publishing.
- Κουρή, Κ (2006) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Διαχείριση – Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εργασιακές Σχέσεις ISBN:960-631-223-2
- Σ.Ξηροτύρη-Κουφίδου (1992), «Εργασιακές Σχέσεις: Θεωρία και Πρακτική» (Πανεπιστημιακές Παραδόσεις), Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, σελίδες 155.
- Κατσορίδου-Παπαδοπούλου Χ. (1993), *Κοινωνική Εργασία με ομάδες*, Αθήνα: Έλλην.
- Ζαβλανός, Μ. 1999. Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην
- Σαΐτης, Χ. (2011). Εισαγωγή στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Ξενόγλωσση

- Friedman, I. A., & Kass, E. (2002). Teacher self-efficacy: a classroom-organization conceptualization. *Teaching and Teacher Education*, 18, 675–686.
- Berk, R. (2005). Survey of 12 Strategies to Measure Teaching Effectiveness. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 17(1), 48-62
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman
- Cherniss, C. (1993). The role of professionalin the etiology and amelioration of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp. 135-150). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Gavora, P. (2010) Slovak pre-service teacher self-efficacy: theoretical and research considerations. *The New Educational Review*. Vol. 21 (2) , pp. 17-30
- Allinder, R. M. (1994). The relationship between efficacy and the instructional practices of special education teachers and consultants. *Teacher Education and Special Education*, 17, 86-95.
- Ross, J. A. (1992). Teacher efficacy and effect of coaching on student achievement. *Canadian Journal of Education*, 17, 51-65.
- Woolfolk, E. E., & Hoy, W. K. (1990). Prospective teachers' sense of efficacy and beliefs about control. *Journal of Educational Psychology*, 82(1), 81-91
- Libano, M. D., Llorens, S., Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2012). About the Dark and Bright Sides of Self-efficacy: Workaholism and Work Engagement. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(2), 688-701.
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on Teachers' Self-Efficacy and Job Satisfaction: Teacher Gender, Years of Experience, and Job Stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741–756.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education*, 26, 1059-1069.
- McNatt, D. B., & Judge, T. A. (2008). Self-efficacy intervention, job attitudes, and turnover: A field experiment with employees in role transition. *Human Relations*, 61(6), 783–810.
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (2000). Personal control in organizations: A longitudinal investigation with newcomers. *Human Relations*, 53, 311–339.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246.
- Almog, O., & Shechtman, Z. (2007). Teachers' democratic and efficacy beliefs and styles of coping with behavioural problems of pupils with special needs. *European Journal of Special Needs Education*, 22(2), 115-129.

- Betoret, F. D. (2009). Self-efficacy, school resources, job stressors and burnout among Spanish primary and secondary school teachers: a structural equation approach. *Educational Psychology: An International Journal of Experimental Educational Psychology*, 29(1), 45-68.
- Khurshid, F., Qasmi, F. N., & Ashraf, N. (2012). The relationship between teachers' self efficacy and their perceived job performance. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(10), 204-223.
- Seijts, G. H., Latham, G. P., Tasa, K., & W.Latham, B. (2004). Goal setting and goal orientation: An integration of two different yet related literatures. *Academy of Management Journal*, 47, 227-239.
- Bandura, A., & Jourden, F. J. (1991). Self-regulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 941-951.
- Wood, R. E., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 407-415.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246.
- Gibson, C. B. (2003). The efficacy advantage: Factors related to the formation of group efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2153-2186. 462 SMALL GROUP RESEARCH / August 2005 Downloaded
- Durham, C. C., Locke, E. A., Poon, J. M., & McLeod, P. L. (2000). Effects of group goals and time pressure on group efficacy, information seeking strategy, and performance. *Human Performance*, 13, 115-138.
- Katz-Navon, T. Y., & Erez, M. (2005). When Collective- And Self-Efficacy Affect Team Performance The Role Of Task Interdependence. *Small Group Research*, 36(4), 437-465.
- Spink, K. S. (1990). Collective efficacy in the sport setting. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 380-395
- Hodge, L., & Carron, A. L. (1992). Collective-efficacy and group performance. *International Journal of Sport Psychology*, 23, 48-59.
- Hackman, J. R. (2000). Work teams in organizations: An orienting framework. In J. R. Hackman (Ed.), *Groups that work (and those that don't)* (pp. 1-14). San Francisco: Jossey-Bass.
- Pescosolido, A. T. (2003). Group Efficacy And Group Effectiveness : The Effects of Group Efficacy Over Time on Group Performance and Development. *Small Group Research*, 34(1), 20-42
- Chen, G., & Klimoski, R. J. (2003). The impact of expectation on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal*, 46, 591-607.
- Sonnentag, S., & Volmer, J. (2009). Individual-Level Predictors of Task-Related Teamwork Processes The Role of Expertise and Self-Efficacy in Team Meetings. *Group & Organization Management* 34(1), 37-66.
- Gist, M. E. & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical Analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management: The Academy of Management Review*, 17(2), pp.183