

## **Συγκριτική μελέτη του εργασιακού έργου στις εκπαιδευτικές μονάδες πριν και κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19**

**Στεφανίδου Χρυσούλα**

Εκπαιδευτικός ΠΕ 70  
x.stefanidou@hotmail.com

### **Περίληψη**

Στην παρούσα εργασία διερευνάται αν η σύγκριση των καθημερινών εργασιακών εκδηλώσεων των εκπαιδευτικών στις εκπαιδευτικές μονάδες, πριν και κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19, επηρεάζεται από τις διάφορες πτυχές του ψυχολογικού συμβολαίου, που διαμορφώνονται στις μονάδες αυτές. Για τον σκοπό αυτό, η σύγκριση των καθημερινών εργασιακών εκδηλώσεων αναλύθηκε στις διαστάσεις της σύγκρισης του αποτελέσματος της εργασίας του εκπαιδευτικού και των συνεπειών της εργασίας του, μεταξύ των δύο περιόδων. Αντίστοιχα, οι πτυχές του ψυχολογικού συμβολαίου μελετήθηκαν ως προς την ικανοποίηση από τις εργασιακές σχέσεις, την εργασιακή δικαιοσύνη και τις διαπροσωπικές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Μάρτιο του 2021 μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, και σε αυτήν συμμετείχαν 167 εκπαιδευτικοί. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, παρατηρείται ότι κάποιες από τις διαστάσεις των πτυχών του ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζουν όχι συνολικά, αλλά εν μέρει τη σύγκριση των καθημερινών εργασιακών εκδηλώσεων του εκπαιδευτικού, στις περιόδους πριν και κατά την περίοδο της πανδημίας.

**Λέξεις κλειδιά:** εργασιακές εκδηλώσεις, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακές σχέσεις, εργασιακή δικαιοσύνη.

### **Εισαγωγή**

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της επιρροής των διαφορών πτυχών του ψυχολογικού συμβολαίου, όπως αυτές αναπτύσσονται στις εκπαιδευτικές μονάδες, στη σύγκριση του καθημερινού εργασιακού έργου των εκπαιδευτικών πριν και κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19. Η εμφάνιση του COVID-19 και οι περίοδοι που ακολούθησαν έφεραν πολλές αλλαγές στην καθημερινότητα όλων των ανθρώπων παγκοσμίως. Εξάιρεση δε θα μπορούσε να αποτελεί και ο τομέας της εκπαίδευσης, αφού λόγω της πανδημίας αναγκάστηκε να προχωρήσει στην εφαρμογή αναγκαιών, αλλά ταυτόχρονα και πρωτοφανών μέτρων, για την προφύλαξη των εκπαιδευόμενων και των εργαζόμενων σε εκπαιδευτικές μονάδες. Οι εκπαιδευτικοί, λόγω των αλλαγών, έπρεπε να προσαρμοστούν σε νέες συνθήκες εργασίας και να υιοθετήσουν καινούριες μεθόδους και πρακτικές στο καθημερινό εργασιακό τους έργο. Βασικό ερώτημα της εργασίας είναι αν η σύγκριση των καθημερινών εργασιακών εκδηλώσεων των εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες, κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19 και την περίοδο πριν από αυτήν, επηρεάζεται από τις διάφορες πτυχές του ψυχολογικού συμβολαίου, που είναι διαμορφωμένες στις μονάδες αυτές.

Το ψυχολογικό συμβόλαιο μελετά τη σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου, και συγκεκριμένα εξετάζει τις προσωπικές αντιλήψεις του ατόμου για τις αμοιβαίες υποχρεώσεις που δημιουργούνται αναμεταξύ τους (Rousseau, 1989). Το πλαίσιο του ψυχολογικού συμβολαίου δεν περιορίζεται αποκλειστικά στη σχέση ανταλλαγής, αλλά εντοπίζεται και στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων και στον τρόπο που αυτές διαμορφώνονται από την ανάλογη διαχείρισή του (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Robinson & Morrison, 1995; Turnley et al., 2003). Πτυχές του ψυχολογικού συμβολαίου, όπως η εργασιακή ικανοποίηση από τις εργασιακές σχέσεις, η οργανωσιακή-εργασιακή δικαιοσύνη και οι διαπροσωπικές σχέσεις εργοδότη και εργαζόμενου, ανάλογα με τον τρόπο που τις αντιλαμβάνεται ο εκάστοτε εργαζόμενος, επηρεάζουν τομείς της δουλειάς του, όπως την αποδοτικότητα και την ποιότητα της εργασίας του (Robbins & Judge, 2011; Turnley et al., 2003). Στη

σχετική βιβλιογραφία έχει αναδειχθεί η συσχέτιση εκφάνσεων του ψυχολογικού συμβολαίου με τις καθημερινές εργασιακές εκδηλώσεις κατά συγκεκριμένες περιόδους, αλλά δεν έχει μελετηθεί η σύνδεση των πτυχών του ψυχολογικού συμβολαίου με τη σύγκριση των εργασιακών εκδηλώσεων του εργαζόμενου σε δύο περιόδους, η μία εκ των οποίων είναι και περίοδος παγκόσμιας κρίσης. Η παρούσα συγκριτική μελέτη στοχεύει να εξετάσει εάν η ικανοποίηση από τις εργασιακές σχέσεις, η οργανωσιακή δικαιοσύνη και οι διαπροσωπικές σχέσεις προϊστάμενου-εκπαιδευτικού επηρεάζουν, σύμφωνα με την κρίση του εκπαιδευτικού, τη σύγκριση του αποτελέσματος της εργασίας, από πλευράς ποιότητας και αποτίμησης της προσφοράς εργασίας, και τη σύγκριση των συνεπειών της εργασίας, αναφορικά με την ικανοποίηση από την απόδοση της εργασίας και από την αναγνώριση της εργασίας από γονείς και μαθητές.

### **Σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και διαστάσεις της έρευνας**

Η έρευνα της παρούσας εργασίας έχει ως σκοπό να πραγματοποιήσει συγκριτική μελέτη του εργασιακού έργου στις εκπαιδευτικές μονάδες, πριν και κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19. Συγκεκριμένα, το βασικό ερώτημα που τίθεται είναι αν η σύγκριση των καθημερινών εργασιακών εκδηλώσεων των εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες, πριν και κατά την περίοδο της πανδημίας, επηρεάζεται από τις διάφορες πτυχές του ψυχολογικού συμβολαίου, που διαμορφώνονται στις μονάδες αυτές. Έπειτα από βιβλιογραφική αναζήτηση για έρευνες παρόμοιου θέματος, με σκοπό τη σύγκριση των αποτελεσμάτων, δεν εντοπίστηκε παρόμοια έρευνα, πιθανότατα λόγω της ενασχόλησης της έρευνας με την ιδιαίτερη και πολύ πρόσφατη συνθήκη της πανδημίας COVID-19. Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε εντοπίστηκαν έρευνες όπου η εργασιακή καθημερινότητα των εργαζομένων επηρεάζεται από διάφορες πτυχές του ψυχολογικού συμβολαίου, όπως αυτές διαμορφώνονται ανάλογα με την τήρηση ή τη ρήξη του ψυχολογικού συμβολαίου (Conway & Briner, 2002; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Robinson & Rousseau, 1994). Οι Coyle-Shapiro και Kessler (2000) εντοπίζουν τη σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με διάφορες στάσεις και συμπεριφορές του εργαζόμενου, όπως είναι η αφοσίωση και η συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας, που επηρεάζουν το καθημερινό εργασιακό του έργο. Οι Robbins και Judge (2011) αναφέρονται στην εργασιακή δικαιοσύνη και τον τρόπο που αυτή διαμορφώνεται από τις προσωπικές αντιλήψεις του εργαζόμενου για το τι είναι δίκαιο και ηθικό. Η εργασιακή δικαιοσύνη, ανάλογα με το πώς την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις καθημερινές εργασιακές τους εκδηλώσεις (Robbins & Judge, 2011). Αντίστοιχα, και οι διαπροσωπικές εργασιακές σχέσεις με τον εργοδότη μπορούν να οδηγήσουν σε ιδανικές εργασιακές συμπεριφορές από πλευράς εργαζομένων ή σε ανεπιθύμητες συμπεριφορές, που παρεκκλίνουν από τον ιδεατό τρόπο συμπεριφοράς εντός του εργασιακού χώρου (Robbins & Judge, 2011).

Ως προς τη διάσταση της σύγκρισης του καθημερινού εργασιακού έργου, στο πλαίσιο του αποτελέσματος της εργασίας του εργαζόμενου, της ικανοποίησής του από την εργασία και από την αναγνώριση της εργασίας του, πολλοί ερευνητές διαπίστωσαν ότι συνδέεται με άμεση σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση από τις εργασιακές σχέσεις (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Robbins & Judge, 2011), την υποστήριξη της εργασιακής σχέσης από τον εργοδότη (Turnley et al., 2003), την αντίληψη των εργαζομένων για το αν τους συμπεριφέρονται δίκαια (Brockner et al., 1992, όπως αναφέρεται στο Robinson, 1996) και τις γενικές εργασιακές σχέσεις τόσο με τον εργοδότη όσο και με τους συναδέλφους (Robinson et al., 1994).

Η έρευνα εστιάζει κυρίως στην ικανοποίηση που νιώθουν οι εκπαιδευτικοί από τις εργασιακές σχέσεις που έχουν με τον διευθυντή-προϊστάμενο και τους συναδέλφους τους, στην εργασιακή δικαιοσύνη που επικρατεί εντός της εκπαιδευτικής μονάδας και στις διαπροσωπικές εργασιακές σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα σε διευθυντή και εκπαιδευτικό. Επομένως, με βάση αυτά τα στοιχεία διαμορφώνονται τα παρακάτω ερωτήματα:

- Η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από τις εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους επηρεάζει τη σύγκριση των καθημερινών εργασιακών τους εκδηλώσεων, όπως διαμορφώθηκε πριν και κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19;
- Η εργασιακή δικαιοσύνη, που επικρατεί κατά την καθημερινή λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας, επιδρά στη σύγκριση του καθημερινού εργασιακού έργου των εκπαιδευτικών, όπως διαμορφώθηκε πριν και κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19;
- Οι διαπροσωπικές εργασιακές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και εκπαιδευτικού διαμορφώνουν τη σύγκριση των καθημερινών εργασιακών εκδηλώσεων των εκπαιδευτικών, πριν και κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19 στις εκπαιδευτικές μονάδες;

Έχοντας ως βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία, θα εξεταστεί η σύγκριση του καθημερινού εργασιακού έργου των εκπαιδευτικών, κατά τις περιόδους πριν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, σε ορισμένες διαστάσεις μέσα από τις διάφορες πτυχές του ψυχολογικού συμβολαίου. Αυτές οι διαστάσεις είναι το συγκριτικό αποτέλεσμα της εργασίας του εκπαιδευτικού πριν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η αποτίμηση της προσφοράς της εργασίας, το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία και το επίπεδο αναγνώρισης της εργασίας. Βάσει των παραπάνω στοιχείων, η σύγκριση των καθημερινών εργασιακών εκδηλώσεων των εκπαιδευτικών, πριν και την περίοδο της πανδημίας, θα ελεγχθεί σε δύο διαφορετικά επίπεδα: i) στη σύγκριση του αποτελέσματος της εργασίας του εκπαιδευτικού, όπου περιλαμβάνονται το ποιοτικό αποτέλεσμα της εργασίας και η αποτίμηση της προσφοράς της εργασίας και ii) στη σύγκριση των συνεπειών της εργασίας, όπου εμπεριέχονται το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία και το επίπεδο αναγνώρισης της εργασίας.

Αντίστοιχα, οι πτυχές του ψυχολογικού συμβολαίου αναλύονται ως προς i) την ικανοποίηση από τις εργασιακές σχέσεις, όπου περιέχονται η συμβολή του προϊσταμένου στο επίπεδο ικανοποίησης και η συμβολή των συναδέλφων στο επίπεδο ικανοποίησης, ii) η εργασιακή δικαιοσύνη, που εξετάζει τη δίκαιη υποστήριξη από τον προϊστάμενο και τη δίκαιη αναγνώριση των ικανοτήτων του εκπαιδευτικού από την εκπαιδευτική μονάδα και iii) τις διαπροσωπικές εργασιακές σχέσεις προϊσταμένου και εκπαιδευτικού, που περιλαμβάνει τη συνειδητοποιημένη εργασιακή πραγματικότητα μεταξύ του προϊσταμένου και του εκπαιδευτικού και τις γενικές εργασιακές σχέσεις προϊσταμένου και εκπαιδευτικού.

#### **Μεθοδολογία έρευνας – Ερευνητικό εργαλείο**

Οι κύριες μέθοδοι μιας πρωτογενούς εμπειρικής έρευνας είναι η ποιοτική και η ποσοτική. Με την ποιοτική μέθοδο ο ερευνητής χρησιμοποιώντας ως ερευνητικά εργαλεία συνεντεύξεις, παρατηρήσεις και ομάδες εστίασης για να συλλέξει τα απαραίτητα ποιοτικά δεδομένα (Χαλικιάς & Λάλου, 2015), επιδιώκει να ερευνήσει σε βάθος την ιδιαιτερότητα ενός φαινομένου που του φαίνεται ενδιαφέρον και μελετά λεπτομερώς όλες τις πτυχές του, προκειμένου να διαμορφώσει μια αυθεντική και πλαισιοθετημένη προσέγγιση του φαινομένου αυτού (Ίσαρη & Πουρκός, 2015). Με την ποσοτική έρευνα επιχειρείται η εύρεση των αιτιών αλλαγής ενός φαινομένου, και κατά συνέπεια η επαλήθευση ή διάψευση μιας υπόθεσης μέσω συγκέντρωσης, ποσοτικοποίησης και στατιστικής επεξεργασίας των δεδομένων (Δημητριάδη, 2000; Ίσαρη & Πουρκός, 2015). Βασικά ερευνητικά εργαλεία της ποσοτικής μεθόδου είναι το ερωτηματολόγιο με κλειστού τύπου ερωτήσεις, οι οποίες είναι συνήθως σε διαβαθμισμένη κλίμακα, και η δομημένη συνέντευξη. Στην παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα, χρησιμοποιώντας ως ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο, λόγω του ερευνητικού σκοπού της εργασίας και των ερευνητικών ερωτημάτων.

Τα ερωτηματολόγια αποτελούν τα μέσα επικοινωνίας ανάμεσα σε ερευνητή και ερωτώμενο, και σε σύγκριση με άλλα ερευνητικά εργαλεία είναι πιο οικονομικά, αρκετά εύκολα στη δημιουργία και χρήση, η συνολική διαδικασία δεν απαιτεί πολύ χρόνο, μπορούν

να διανεμηθούν σε μεγάλο αριθμό ατόμων, προσφέρουν πιο τυποποιημένους τρόπους για την ανάλυση των δεδομένων, οι ερωτώμενοι απαντούν χωρίς άγχος και οι απαντήσεις δεν επηρεάζονται από τον ερευνητή (Λαγουμιντζής κ.α., 2015). Το ερωτηματολόγιο διενεμήθη μέσω ηλεκτρονικών μέσων, εξαιτίας των ειδικών συνθηκών που επικρατούσαν λόγω της πανδημίας COVID-19. Πριν τη διανομή είχε προηγηθεί πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου για να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητα του ερευνητικού εργαλείου και να ελεγχθεί ως προς την πληρότητα, τη σαφήνεια, τη δομή, τη συνοχή και την αξιοπιστία του (Λαγουμιντζής κ.α., 2015). Είναι χωρισμένο σε τρία μέρη και αποτελείται συνολικά από 21 ερωτήσεις κλειστού τύπου με τις πρώτες έντεκα να αφορούν τα γενικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Ακολουθούν έξι ερωτήσεις διαβαθμισμένης κλίμακας, που αποτελούν προσωπικές ερωτήσεις για τον εργασιακό χώρο των συμμετεχόντων και έπονται τέσσερις ερωτήσεις διαβαθμισμένης κλίμακας, αναφορικά με την εργασία των ερωτηθέντων την περίοδο της πανδημίας σε σύγκριση με την περίοδο πριν την πανδημία. Έπειτα από τη συλλογή των ερωτηματολογίων, ακολούθησε η κωδικοποίηση των δεδομένων και τέλος, η εισαγωγή τους στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS(v.21), με το οποίο εφαρμόζονται στατιστικοί τύποι και υλοποιούνται υπολογισμοί, και συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε η πολυμεταβλητή ανάλυση διακύμανσης MANOVA.

Ο πληθυσμός της έρευνας ήταν το σύνολο των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε εκπαιδευτικές μονάδες όλων των βαθμίδων της Ελληνικής επικράτειας. Οι εκπαιδευτικοί που ανταποκρίθηκαν ήταν συνολικά 167, και είναι αυτοί που αποτελούν και το δείγμα της έρευνας.

#### **Αποτελέσματα**

Από τους 167 συμμετέχοντες της έρευνας, τα 38 άτομα (ποσοστό 22,8%) ήταν άνδρες, ενώ 129 από τα άτομα (ποσοστό 77,2%) ήταν γυναίκες. Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είχε ηλικία, όπως φαίνεται στον Πίνακα 1, από 36 έως 50 ετών (56,9%) και ακολούθησαν τα άτομα ηλικίας από 51 έως 67 ετών (24,1%) και έως 35 ετών(18%).

**Πίνακας 1:** Ηλικία συμμετεχόντων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Έως 35 ετών	30	18,0	18,0	18,0
Από 36 έως 50 ετών	95	56,9	56,9	74,9
Από 51 έως 67 ετών	42	25,1	25,1	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Οι 129 από τους 167 συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς (77,2%) εργάζονται στη Δημοτική Εκπαίδευση, οι 16 (9,6%) σε Νηπιαγωγείο ή Παιδικό Σταθμό, οι 10 (6%) είναι εκπαιδευτικοί σε Γυμνάσιο, οι 9 (ποσοστό 5,4%) σε Λύκειο, 2 άτομα (1,2%) απασχολούνται σε Πανεπιστήμιο και 1 (0,6%) εργάζεται σε ΕΠΑΛ. Ως προς τα συνολικά χρόνια εργασίας σε εκπαιδευτικές μονάδες οι 34 από τους 167 συμμετέχοντες (20,4%) έχουν έως και 10 χρόνια εργασίας, 101 συμμετέχοντες (60,4%) έχουν από 11 έως και 20 χρόνια εργασίας, 28 συμμετέχοντες (16,8%) έχουν από 21 έως και 30 χρόνια εργασίας, ενώ 4 συμμετέχοντες (2,4%) έχουν από 31 και παραπάνω χρόνια εργασίας.

Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα εκπαιδευτικών σχετικά με τη συμβολή του προϊσταμένου και των συναδέλφων τους στην ικανοποίησή τους από τις εργασιακές σχέσεις. Από τον Πίνακα 2 προκύπτει ότι οι 43 από τους 167 συμμετέχοντες στην έρευνα (25,75%) του δείγματος, απάντησαν ότι νιώθουν καθόλου έως μέτρια ικανοποίηση από την καθημερινή συμβολή του προϊσταμένου τους, 89 (53,29%) νιώθουν σημαντική ικανοποίηση από την καθημερινή συμβολή του προϊσταμένου τους και 35 (20,96%) νιώθουν πολύ μεγάλη ικανοποίηση από την καθημερινή συμβολή του

προϊσταμένου τους. Αντίστοιχα, όσον αφορά την ικανοποίηση από τη συμβολή των συναδέλφων τους οι 33 από τους 167 συμμετέχοντες στην έρευνα (19,76%) απάντησαν ότι νιώθουν καθόλου έως μέτρια ικανοποιημένοι από τη συμβολή των συναδέλφων τους, 106 (63,47%) νιώθουν αρκετά ικανοποιημένοι από τη συμβολή των συναδέλφων τους και 28 (16,77%) νιώθουν πάρα πολύ ικανοποιημένοι από τη συμβολή των συναδέλφων τους.

**Πίνακας 2:** Απόψεις εκπ/κών για την ικανοποίηση από τις εργασιακές σχέσεις

		Value Label	N
12. Σε σχέση με την καθημερινή συμβολή του προϊσταμένου σας, πόσο ικανοποιημένος αισθάνεστε;	1	Καθόλου έως Μέτρια Ικανοποίηση	43
	2	Σημαντική Ικανοποίηση	89
	3	Πολύ Μεγάλη Ικανοποίηση	35
13. Σε σχέση με τη συμβολή των συναδέλφων σας, πόσο ικανοποιημένος από την εργασία αισθάνεστε;	1	Καθόλου έως Μέτρια	33
	2	Αρκετά	106
	3	Πάρα Πολύ	28

Από τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων του Πίνακα 2 προέκυψαν οι εξής συσχετίσεις:

- αποτίμηση προσφοράς εργασίας κατά τις δύο περιόδους (επιμέρους διάσταση σύγκρισης καθημερινού εργασιακού έργου) - συμβολή των συναδέλφων στο επίπεδο ικανοποίησης από τις εργασιακές σχέσεις και
- επίπεδο αναγνώρισης της εργασίας των εκπαιδευτικών πριν και κατά την περίοδο της πανδημίας (επιμέρους διάσταση καθημερινού εργασιακού έργου) - συμβολή του προϊσταμένου στο επίπεδο ικανοποίησης από τις εργασιακές σχέσεις.

Ο Πίνακας 3 παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με την εργασιακή δικαιοσύνη που επικρατεί στη σχολική τους μονάδα, σύμφωνα με την υποκειμενική αντίληψή τους. Από τον Πίνακα 3 προκύπτει ότι οι 56 από τους 167 συμμετέχοντες στην έρευνα (33,53%) δήλωσαν ότι ο προϊστάμενός τους, τους υποστηρίζει από ποτέ έως μερικές φορές όταν έχουν δίκιο, οι 73 (43,71%) ότι τους υποστηρίζει συχνά όταν έχουν δίκιο και οι 38 ότι πάντα τους υποστηρίζει όταν έχουν δίκιο. Αντίστοιχα, για το πώς αξιολογούν τον τρόπο που αντιμετωπίζει τις εργασιακές σας ικανότητες η εκπαιδευτική μονάδα οι 47 από τους 167 (28,14%) δήλωσαν ότι λαμβάνουν από καμία έως μέτρια αναγνώριση των ικανοτήτων τους από την εκπαιδευτική μονάδα, οι 88 (52,70%) δήλωσαν ότι λαμβάνουν σημαντική αναγνώριση των ικανοτήτων τους από την εκπαιδευτική μονάδα και οι 32 (19,16%) ότι λαμβάνουν πολύ μεγάλη αναγνώριση των ικανοτήτων τους από την εκπαιδευτική μονάδα.

**Πίνακας 3:** Απόψεις εκπ/κών για την εργασιακή δικαιοσύνη εντός σχολικής μονάδας.

		Value Label	N
14. Όταν αντιμετωπίζετε προβλήματα με συναδέλφους, ο προϊστάμενός σας, σας υποστηρίζει όταν έχετε δίκιο;	1	Ποτέ έως Μερικές Φορές	56
	2	Συχνά	73
	3	Πάντα	38
15. Πώς αξιολογείτε τον τρόπο που αντιμετωπίζει τις εργασιακές σας ικανότητες η εκπαιδευτική μονάδα;	1	Καμία έως Μέτρια Αναγνώριση	47
	2	Σημαντική Αναγνώριση	88
	3	Πολύ Μεγάλη Αναγνώριση	32

Από τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων του Πίνακα 3 προέκυψαν οι εξής συσχετίσεις:

- αποτέλεσμα της εργασίας του εκπαιδευτικού κατά τις δύο περιόδους (επιμέρους διάσταση σύγκρισης καθημερινού εργασιακού έργου) - δίκαιη αναγνώριση των ικανοτήτων του εκπαιδευτικού από την εκπαιδευτική μονάδα (επιμέρους διάσταση εργασιακής δικαιοσύνης),
- αποτίμηση προσφοράς εργασίας κατά τις δύο περιόδους (επιμέρους διάσταση σύγκρισης καθημερινού εργασιακού έργου) - δίκαιη υποστήριξη του εκπαιδευτικού από τον προϊστάμενο (επιμέρους διάσταση εργασιακής δικαιοσύνης) και
- συνέπειες εργασίας μεταξύ των περιόδων πριν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας (επιμέρους διάσταση σύγκρισης καθημερινού εργασιακού έργου) - δίκαιη αναγνώριση των ικανοτήτων του εκπαιδευτικού από την εκπαιδευτική μονάδα (επιμέρους διάσταση εργασιακής δικαιοσύνης).

Ο Πίνακας 4 παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με τις διαπροσωπικές εργασιακές σχέσεις που έχουν με τον προϊστάμενο της εκπαιδευτικής τους μονάδας. Από τον Πίνακα 4 προκύπτει ότι οι 81 από τους 167 συμμετέχοντες στην έρευνα (48,50%) απάντησαν ότι δε θέλουν να αλλάξουν εκπαιδευτική μονάδα και προϊστάμενο, οι 56 (33,53%) ότι θέλουν από πολύ λίγο έως έτσι και έτσι να αλλάξουν εκπαιδευτική μονάδα και προϊστάμενο και οι 30 (17,97%) ότι θέλουν από αρκετά έως πάρα πολύ να αλλάξουν εκπαιδευτική μονάδα και προϊστάμενο. Αντίστοιχα, στην ερώτηση για τις γενικές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο τους οι 35 από τους 167 εκπαιδευτικούς (20,96%) δήλωσαν ότι οι γενικές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενό τους είναι από ανύπαρκτες έως μέτριες, οι 63 (37,72%) χαρακτηρίζουν τις γενικές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενό τους ως καλές και οι 69 (41,32%) χαρακτηρίζουν τις γενικές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενό τους ως άριστες.

**Πίνακας 4:** Απόψεις εκπαιδευτικών για τις διαπροσωπικές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενό τους

		Value Label	N
16. Με γνώμονα τις συμπεριφορές του προϊσταμένου σας, θα θέλατε να αλλάξετε τη θέση σας σε άλλη ΕΜ και άλλο προϊστάμενο;	1	Δε θέλω να αλλάξω	81
	2	Πολύ λίγο έως Έτσι κι έτσι θέλω να αλλάξω	56
	3	Αρκετά έως Πάρα πολύ θέλω να αλλάξω	30
17. Πώς θα χαρακτηρίζατε, σε γενικές γραμμές, τις εργασιακές σας σχέσεις με τον προϊστάμενό σας;	1	Ανύπαρκτες έως Μέτριες σχέσεις	35
	2	Καλές σχέσεις	63
	3	Άριστες σχέσεις	69

Από τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων του Πίνακα 3 προέκυψαν οι εξής συσχετίσεις:

- ποιοτικό αποτέλεσμα της εργασίας του εκπαιδευτικού κατά τις δύο περιόδους (επιμέρους διάσταση σύγκρισης καθημερινού εργασιακού έργου) - συνειδητοποιημένη πραγματικότητα μεταξύ του προϊσταμένου-εκπαιδευτικού (επιμέρους διάσταση διαπροσωπικών εργασιακών σχέσεων προϊσταμένου-εκπαιδευτικού) και
- συνέπειες εργασίας μεταξύ των περιόδων πριν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας (επιμέρους διάσταση σύγκρισης καθημερινού εργασιακού έργου) - συνειδητοποιημένη πραγματικότητα μεταξύ του προϊσταμένου-εκπαιδευτικού (επιμέρους διάσταση διαπροσωπικών εργασιακών σχέσεων προϊσταμένου-εκπαιδευτικού).

### **Συμπεράσματα**

Με την παρούσα εργασία επιδιώκεται η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα σε δύο μεγέθη που δεν είναι εύκολα μετρήσιμα, καθώς πρόκειται για ανθρώπινες δραστηριότητες και συμπεριφορές-στάσεις: τη σύγκριση του καθημερινού εργασιακού έργου των εκπαιδευτικών στις εκπαιδευτικές μονάδες, τις περιόδους πριν κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, και τις διάφορες πτυχές του ψυχολογικού συμβολαίου, υπό το πλαίσιο της ικανοποίησης από

τις εργασιακές σχέσεις, της εργασιακής δικαιοσύνης και των διαπροσωπικών εργασιακών σχέσεων προϊσταμένου και εκπαιδευτικού.

Από τα αποτελέσματα διαπιστώθηκε ότι οι γενικές εργασιακές σχέσεις ανάμεσα σε προϊστάμενο και εκπαιδευτικό, δεν επηρεάζουν καμία από τις διαστάσεις της σύγκρισης των καθημερινών εργασιακών εκδηλώσεων του εκπαιδευτικού κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19 και πριν από αυτήν. Ειδικότερα, οι γενικές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο δεν επηρέασαν, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, την ποιότητα της εργασίας τους, όπως αυτή διαμορφώθηκε κατά τις δύο περιόδους, την προσφορά της εργασίας τους, την εργασιακή ικανοποίηση από την απόδοσή τους, καθώς και την αναγνώριση της εργασίας τους από γονείς και μαθητές. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, όμως, έχει αναδειχθεί η διαπίστωση ότι οι γενικές εργασιακές σχέσεις προϊσταμένου και εργαζόμενου επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του έργου του (Κούλα, 2011), όπως επίσης και στο επίπεδο της εργασιακής του ικανοποίησης λόγω της απόδοσής του (Δημητρόπουλος, 2020; Robbins & Judge, 2011). Όταν οι γενικές εργασιακές σχέσεις προϊσταμένου-εργαζόμενου διέπονται από σεβασμό, εμπιστοσύνη και τήρηση των αμοιβαίων υποχρεώσεων, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι υπάρχει εκτίμηση της εργασίας του και παρατηρείται αύξηση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης (DelCamro, 2007). Αντίστοιχα, όταν οι σχέσεις εργοδότη-εργαζόμενου χαρακτηρίζονται από έλλειψη εμπιστοσύνης, τότε παρατηρείται μείωση της εργασιακής ικανοποίησης, από την πλευρά των εργαζομένων (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Robinson & Rousseau, 1994). Αυτή η απουσία συσχέτισης στα υπάρχοντα αποτελέσματα πιθανότατα οφείλεται στο γεγονός ότι η παρούσα έρευνα εστιάζει αποκλειστικά στη σύγκριση του καθημερινού εργασιακού έργου των εκπαιδευτικών σε δύο περιόδους, την περίοδο μιας πρωτοφανούς υγειονομικής κρίσης σε σχέση με την περίοδο πριν από αυτήν.

Ένα άλλο ενδιαφέρον στοιχείο, που προκύπτει από τα αποτελέσματα, είναι ότι η δίκαιη αναγνώριση των ικανοτήτων του εκπαιδευτικού από την εκπαιδευτική μονάδα επηρεάζει όλες τις διαστάσεις της σύγκρισης των καθημερινών εργασιακών εκδηλώσεων του εκπαιδευτικού στις περιόδους πριν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Ειδικότερα, η αναγνώριση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών από την εκπαιδευτική τους μονάδα επηρέασε, σύμφωνα με την κρίση των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, το ποιοτικό αποτέλεσμα της εργασίας τους πριν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας, την αποτίμηση της προσφοράς της εργασίας τους συγκριτικά τις δύο αυτές περιόδους, την εργασιακή ικανοποίηση από την απόδοση της εργασίας τους και την αναγνώριση της εργασίας τους από γονείς και μαθητές. Αυτό το αποτέλεσμα έρχεται σε συμφωνία με διαπιστώσεις που υπάρχουν σε σχετικές έρευνες της βιβλιογραφίας, όπου η δίκαιη αναγνώριση των ικανοτήτων των εργαζομένων συνδέεται με τις εργασιακές τους εκδηλώσεις κατά την καθημερινή λειτουργία των οργανισμών. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, η αναγνώριση και η εκτίμηση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών συνδέεται με την παραγωγικότητα και τη βελτίωση της απόδοσης του εργασιακού έργου (Fields, 1994, όπως αναφέρεται στο Ζιρίνογλου, 2015), την εργασιακή ικανοποίηση για την απόδοσή του και την αίσθηση αυτο-αποτελεσματικότητας για αυτά που προσφέρει (Κούλα, 2011).

Αξιοσημείωτα είναι και τα αποτελέσματα για τη διάσταση του επιπέδου ικανοποίησης του εκπαιδευτικού από την απόδοση της εργασίας του, πριν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, η σύγκριση της ικανοποίησης του εκπαιδευτικού από την απόδοση της εργασίας του, κατά τη διάρκεια αυτών των δύο περιόδων, επηρεάζεται από τη δίκαιη αναγνώριση των ικανοτήτων του από την εκπαιδευτική μονάδα και από τη συνειδητοποιημένη εργασιακή πραγματικότητα μεταξύ του προϊσταμένου και του εκπαιδευτικού, αλλά δεν επηρεάζεται από τη συμβολή του προϊσταμένου και των συναδέλφων στις εργασιακές σχέσεις, από τη δίκαιη υποστήριξη του εκπαιδευτικού από τον προϊστάμενό του και από τις γενικές εργασιακές σχέσεις προϊσταμένου και εκπαιδευτικού. Η σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με τη

συνειδητοποιημένη εργασιακή πραγματικότητα μεταξύ προϊσταμένου και εκπαιδευτικού, στο πλαίσιο της καθημερινής λειτουργίας της εκπαιδευτικής μονάδας, συμφωνεί με ερευνητικά δεδομένα που υπάρχουν στη διεθνή βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τις Robinson και Rousseau (1994), η αντίληψη του εργαζόμενου για την εργασιακή πραγματικότητα, ανάμεσα στον ίδιο και τον εργοδότη του, επηρεάζει την ικανοποίηση που νιώθει ο εργαζόμενος από την εργασία του. Όταν η εργασιακή πραγματικότητα μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου χαρακτηρίζεται από τήρηση των δεσμεύσεων, συνέπεια, σεβασμό και εμπιστοσύνη, τότε παρατηρείται αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης του εργαζόμενου (Conway & Briner, 2002). Σε αντίθετη περίπτωση, που η συνειδητοποιημένη εργασιακή πραγματικότητα ανάμεσα σε εργαζόμενο και εργοδότη δε διέπεται από τα παραπάνω στοιχεία, παρατηρείται μείωση της ικανοποίησης από την εργασία (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Robinson & Rousseau, 1994).

Ένα εξίσου σημαντικό εύρημα, που αξίζει να αναλυθεί, είναι η απουσία συσχέτισης ανάμεσα στη σύγκριση της ικανοποίησης του εκπαιδευτικού από την απόδοση της εργασίας του, κατά τη διάρκεια της περιόδου της πανδημίας και πριν από αυτήν, με τη συμβολή του προϊσταμένου και των συναδέλφων στις εργασιακές σχέσεις και με τις γενικές εργασιακές σχέσεις προϊσταμένου και εκπαιδευτικού. Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση έχει αναδειχθεί ότι η ικανοποίηση από την απόδοση της εργασίας συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση από τις εργασιακές σχέσεις, όπως αυτές προκύπτουν από την αλληλεπίδραση του εργαζόμενου με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους του (Robbins & Judge, 2011). Σύμφωνα με την Κούλα (2011), η συμβολή του προϊσταμένου στο επίπεδο ικανοποίησης από τις εργασιακές σχέσεις, η συμπεριφορά του απέναντι στον εκπαιδευτικό και οι γενικές εργασιακές σχέσεις, που υφίστανται μεταξύ τους, επιδρούν στην ανάπτυξη εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και στη γενικότερη αποδοτικότητά τους. Επιπρόσθετα, η κοινωνική αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους, εντός και εκτός εργασιακού χώρου, και η ικανοποίηση από τις σχέσεις που αναπτύσσονται με αυτούς συμβάλλουν, επίσης, στο επίπεδο ικανοποίησης που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους (Humphrey et al., 2007). Για να δικαιολογηθεί αυτή η αντίφαση, μεταξύ των ευρημάτων της έρευνας και των διαπιστώσεων από τη βιβλιογραφία, είναι απαραίτητο να επισημανθεί ότι η έρευνα δεν εξέταζε απλώς το εργασιακό έργο των εκπαιδευτικών κατά την καθημερινή λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων, αλλά επικεντρώθηκε στη σύγκριση του καθημερινού εργασιακού τους έργου, όπως αυτή προέκυψε στις εκπαιδευτικές μονάδες τις περιόδους πριν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, και προκύπτει και από τα αποτελέσματα της έρευνας, η δίκαιη υποστήριξη του εκπαιδευτικού από τον προϊστάμενό του, όπως γίνεται αντιληπτή από τον ίδιο τον εκπαιδευτικό, δεν επηρεάζει το επίπεδο ικανοποίησης του εκπαιδευτικού από την εργασία του. Ταυτόχρονα, δεν επηρεάζει το επίπεδο της αναγνώρισης της εργασίας από τους μαθητές και τους γονείς και το ποιοτικό αποτέλεσμα της εργασίας κατά τη διάρκεια των δύο αυτών περιόδων, σύμφωνα πάντα με την κρίση του ίδιου του εκπαιδευτικού. Η μεταβλητή που επηρεάζεται από τη δίκαιη υποστήριξη του προϊσταμένου είναι η αποτίμηση της προσφοράς της εργασίας του εκπαιδευτικού, πριν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας, σύμφωνα πάντα με την προσωπική αντίληψη του ίδιου του εκπαιδευτικού. Η δίκαιη υποστήριξη του εργαζόμενου από τον προϊστάμενο αποτελεί κομμάτι της εργασιακής δικαιοσύνης και αφορά μια κατάσταση πολυδιάστατη και υποκειμενική (Robbins & Judge, 2011). Ο χαρακτηρισμός ενός γεγονότος ως δίκαιου ή άδικου έγκειται στις προσωπικές αντιλήψεις του εκάστοτε εργαζόμενου. Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση ανακύπτει η σύνδεση ανάμεσα στη δίκαιη υποστήριξη του εργαζόμενου από τον προϊστάμενό του και την ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία του (Robbins & Judge, 2011), η οποία σύνδεση, όμως, δεν προκύπτει στα ευρήματα της παρούσας μελέτης. Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2011), η δίκαιη στάση του προϊσταμένου έναντι του υφιστάμενού του, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον εργαζόμενο, συνδέεται με την ικανοποίηση από την εργασία, καθώς και με το ποιοτικό



αποτέλεσμα της εργασίας. Η αντίληψη ή η εμπειρία μιας άδικης μεταχείρισης από τον εργοδότη αναστατώνει τον εργαζόμενο, δεν του προσφέρει ικανοποίηση από την εργασία του και τον οδηγεί τελικώς σε επαγγελματική εξουθένωση (Maslach et al., 2001). Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας δεν επιβεβαιώνουν αυτήν τη σύνδεση που διαπιστώνεται από τις βιβλιογραφικές πηγές και έρευνες. Αυτή η απόκλιση ενδεχομένως να οφείλεται στις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν κατά την περίοδο της πανδημίας, με τις οποίες περιορίστηκε η άμεση επαφή με τον προϊστάμενο, τυποποιήθηκαν οι καθημερινές εργασιακές αρμοδιότητες, οπότε και ελαχιστοποιήθηκαν οι περιπτώσεις περί δίκαιης υποστήριξης και εργασιακής δικαιοσύνης.

Όλοι οι παράγοντες που ερευνώνται στην παρούσα μελέτη βασίζονται στην υποκειμενικότητα των αντιλήψεων των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, από τον τρόπο που αντιλαμβάνονται το αποτέλεσμα της εργασίας τους συγκριτικά τις περιόδους πριν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας, μέχρι το πώς αντιλαμβάνονται την ικανοποίηση που νιώθουν από την εργασία τους και την ικανοποίηση που αισθάνονται από την αναγνώριση της προσφοράς τους, κατά τις δύο αυτές περιόδους. Υποκειμενικές είναι επίσης, και οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τις πτυχές του ψυχολογικού συμβολαίου που αναλύονται στην εργασία. Δυο εκπαιδευτικοί που εργάζονται στην ίδια εκπαιδευτική μονάδα ενδεχομένως να έχουν διαφορετικά μέτρα για την εργασιακή ικανοποίηση και δικαιοσύνη, όπως και διαφορετικό είδος διαπροσωπικών σχέσεων με τον προϊστάμενο.

Το φαινόμενο της πανδημίας COVID-19 ήταν, και εξακολουθεί να είναι, μια ιδιαίτερη συνθήκη. Για την αντιμετώπιση της επήλθαν μεγάλες αλλαγές σε όλους τους τομείς της κοινωνίας και στην καθημερινότητα όλων των ανθρώπων (Lee & Trimi 2021; LoGiudice et al., 2020). Οι αλλαγές για τους οργανισμούς και ειδικότερα για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς ήταν άμεσες. Οι εκπαιδευτικοί αναγκάστηκαν, από τη μια μέρα στην άλλη, να αλλάξουν τον τρόπο εργασίας τους και να εφαρμόσουν πρωτόγνωρες για αυτούς πρακτικές, προκειμένου να μη διακοπεί η εκπαιδευτική διαδικασία (Μπακιρτζή, 2021). Όλες αυτές οι πρωτόγνωρες καταστάσεις επηρέασαν τόσο την καθημερινότητα των εκπαιδευτικών, όσο και το καθημερινό εργασιακό τους έργο. Σε αυτή την προσπάθεια των εκπαιδευτικών σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε η εκπαιδευτική μονάδα, που απασχολείται ο κάθε εκπαιδευτικός. Όπως διαφαίνεται και από τα αποτελέσματα της έρευνας, οι συνθήκες και οι καταστάσεις εργασίας, όπως αυτές έγιναν αντιληπτές από τον εκπαιδευτικό, επηρέασαν τη σύγκριση κάποιων εκφάνσεων του καθημερινού εργασιακού έργου των εκπαιδευτικών, την περίοδο πριν την πανδημία και κατά τη διάρκειά της, αλλά όχι το σύνολο των καθημερινών εργασιακών εκδηλώσεων.

#### **Αναφορές**

- Conway, N., & Briner, R. B. (2002). Full-time versus part-time employees: Understanding  
Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of management studies*, 37(7), 903-930. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210>
- DelCampo, R.G. (2007). Understanding the psychological contract: a direction for the future. *Management Research News*, 30 (6), 432-440. <https://doi.org/10.1108/01409170710751926>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature, *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356. DOI:10.1037/0021-9010.92.5.1332
- Lee, S. M., & Trimi, S. (2021). Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis. *Journal of Business Research*, 123, 14-22. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.041>

LoGiudice, S. H., Liebhaber, A., & Schöder, H. (2020). Overcoming the COVID-19 crisis and planning for the future. *Journal of Nuclear Medicine*, 61(8), 1096-1101. doi: 10.2967/jnumed.120.250522

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Κριτική.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 41(4), 574-599. <https://doi.org/10.2307/2393868>

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298. <https://doi.org/10.1002/job.4030160309>

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of management Journal*, 37(1), 137-152. <https://doi.org/10.5465/256773>

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>

the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), 279-301. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1857>

Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206. <https://doi.org/10.1177/014920630302900204>

Δημητριάδη, Ζ. (2000). *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*. Αθήνα: INTERBOOKS

Δημητρόπουλος, Ν. (2020). *Ο ρόλος των διαπροσωπικών σχέσεων εκπαιδευτικού - διευθυντή στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος (Διδακτορική Διατριβή)*. Ιόνιο Πανεπιστήμιο, Κέρκυρα. Διαθέσιμο: <http://hdl.handle.net/10442/hedi/48629>

Ζιρίνογλου, Π. (2015). *Ολική Ποιότητα στη Διοίκηση: Η περίπτωση της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης για την Εφαρμογή της Βέλτιστης Εκπαιδευτικής Πολιτικής (Διδακτορική Διατριβή)*. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Φλώρινα. Διαθέσιμο: <http://hdl.handle.net/10442/hedi/36501>

Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015) *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο: <http://hdl.handle.net/11419/5826>

Κούλα, Β.Ε. (2011). *Οι διαπροσωπικές σχέσεις Διευθυντών σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών: Συμβολή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας (Διδακτορική Διατριβή)*. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Διαθέσιμο: <http://hdl.handle.net/10442/hedi/25165>

Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ., Κουτσογιάννης, Κ. (2015). Μέθοδοι Συλλογής Δεδομένων. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ., Κουτσογιάννης, Κ. *Μεθοδολογία της έρευνας στις επιστήμες υγείας*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 4. Διαθέσιμο: <http://hdl.handle.net/11419/5360>

Μπακιρτζή, Ι. (2021). Κλείσιμο σχολείων. Και τώρα τι;-Μια διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών για τη σύγχρονη και ασύγχρονη εκπαίδευση. *1ο Διεθνές Διαδικτυακό Εκπαιδευτικό Συνέδριο Από τον 20ο στον 21ο αιώνα μέσα σε 15 ημέρες, 0*, 324-330. <http://dx.doi.org/10.12681/online-edu.3241>

Χαλικιάς, Μ. & Λάλου, Π. (2015). Τα είδη έρευνας. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Χαλικιάς, Μ., Λάλου, Π., Μανωλέσου, Α. *Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 1. Διαθέσιμο: <http://hdl.handle.net/11419/5076>