



**Kauno technologijos universitetas**

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Mokytojų profesinio perdegimo ir makiavelizmo sąsajos  
ikimokyklinio ugdymo institucijose**

Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Daina Murauskienė**

Projekto autorė

**Prof. dr. Remigijus Bubnys**

Vadovas

---

**Panevėžys, 2023**



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

# **Mokytojų profesinio perdegimo ir makiavelizmo sąsajos ikimokyklinio ugdymo institucijose**

Baigiamasis magistro studijų projektas  
Vadyba (6211LX035)

---

**Daina Murauskienė**  
Projekto autorė

**Prof. dr. Remigijus Bubnys**  
Vadovas

Recenzentas

---

**Panevėžys, 2023**



**Kauno technologijos universitetas**

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Daina Murauskienė

## **Mokytojų profesinio perdegimo ir makiavelizmo sąsajos ikimokyklinio ugdymo institucijose**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjusi;
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Daina Murauskienė

*Patvirtinta elektroniniu būdu*



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**TVIRTINU**  
TVKC vadovė  
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

### **Baigiamojo magistro projekto užduotis**

Diplomantui **Dainai Murauskienei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba)	Mokytojų profesinio perdegimo ir makiavelizmo sąsajos ikimokyklinio ugdymo institucijose
Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)	The Correlation Between Teachers' Professional Burnout and Machiavellianism in Pre-School Educational Institutions

Patvirtinta 2022 m. lapkričio 16 d. dekanų potvarkiu Nr. V25-13-30

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2023 m. sausio 4 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui – magistro baigiamasis projektas turi  
Atitikti Kauno technologijos universiteto Rašto darbų rengimo metodinius nurodymus.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Atskleisti profesinio perdegimo ir makiavelizmo sąsajas teoriniame kontekste.
2. Atskleisti ikimokyklinio ugdymo institucijoje dirbančių mokytojų profesinio perdegimo tendencijas.
3. Ištirti makiavelizmo raiškos tendencijas ikimokyklinio ugdymo institucijoje dirbančių mokytojų požiūriu.
4. Identifikuoti ikimokyklinio ugdymo mokytojų profesinio perdegimo ir makiavelizmo sąsajas.

Vadovas prof. dr. Remigijus Bubnys  
(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Užduotį gavau Daina Murauskienė  
(studento vardas, pavardė, parašas)

2022 m. lapkričio 23 d.

Murauskienė, Daina. Mokytojų profesinio perdegimo ir makiavelizmo sąsajos ikimokyklinio ugdymo institucijose Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovas prof. dr. Remigijus Bubnys; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: mokytojas, profesinis perdegimas, makiavelizmas, ugdymo institucija, sąsajos.

Panevėžys, 2023. 79 p.

## Santrauka

Mokytojų darbo pobūdis ir profesinio darbo kontekstas dažnai lemia mokytojų profesinį perdegimą, pasireiškiantį emociniu išsekimu, depersonalizacija ir sumažėjusiais asmeniniais laimėjimais. Profesiniam perdegimui turi įtakos kai kurie organizacijos veiksniai, tokie kaip nepalankios darbo sąlygos, stresas darbe, tarpasmeniniai konfliktai, atlikto darbo netinkamas atlygis, administracinė biurokratija, cinizmas, dideli reikalavimai ir griežtas valdymas. Vadovavimo pobūdis ir lyderystės apraiškos turi įtakos darbuotojų darbo rezultatams, emocinei sveikatai, tarpusavio sąveikai. Vadovavimas yra idealizuojamas ir orientuojamas į etinę, autentišką, tarnaujančią ar charizmatišką lyderystę, o „agresyvosios ar destruktivosios“ lyderystės pusės nepaisoma. Nagrinėjamos lyderių savybės atskleidžia jų tamsioji triada, kurią sudaro makiavelizmas kaip vienas iš destruktivosios lyderystės tipų. Makiavelizmas pasižymi amoralium manipuliavimu ir įsitikinimais, šaltu ir cinišku požiūriu į aplinką. Makiaveliai gali manipuliuoti žmonėmis ir situacijomis, visiškai nesilaikydami etikos principų. Makiavelistinio elgesio asmenys kitus žmones suvokia kaip silpnus ir nepatikimus, todėl jų pragmatinė moralė leidžia jiems laikytis taisyklės – „tikslas pateisina visas priemones“.

**Darbo objektas** – profesinio perdegimo ir makiavelizmo sąsajos. **Darbo tikslas** – atskleisti profesinio perdegimo ir makiavelizmo sąsajas Panevėžio rajono ir Panevėžio miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose. **Darbo uždaviniai:** 1. atskleisti profesinio perdegimo ir makiavelizmo sąsajas teoriniame kontekste; 2. atskleisti ikimokyklinio ugdymo institucijoje dirbančių mokytojų profesinio perdegimo tendencijas; 3. ištirti makiavelizmo raiškos tendencijas atsižvelgiant į ikimokyklinio ugdymo institucijoje dirbančių mokytojų požiūrį; 4. identifikuoti ikimokyklinio ugdymo mokytojų profesinio perdegimo ir makiavelizmo sąsajas. Kiekybiniame tyrime dalyvavo 217 respondentų, dirbančių Panevėžio rajono ir Panevėžio miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose, taikant Maslach perdegimo klausimyną (Henning & Six, 1977) bei makiavelizmo ir konservatyvizmo (Closetta, 1972) skales.

Gauti rezultatai atskleidė, kad Panevėžio rajono ir Panevėžio miesto ikimokyklinio ugdymo mokytojams būdingas emocinis išsekimas, kuriam didžiausią poveikį turi stresas darbe, didelis darbo krūvis ir vaikų emocinės, psichologinės problemos. Rezultatų analizė parodė, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojams yra būdingos makiavelizmo apraiškos profesinėje veikloje, kurios pasireiškia per elgesį ir mąstymą. Mokytojai, siekdami savo tikslų, neatskleidžia tikrųjų ketinimų ir kartais renkasi neleistinas ir neetiškas priemones, stengiasi išsaugoti tik sau naudingas pažintis bei galvoja, kad dauguma žmonių iš prigimties yra blogi. Nustatytos silpnos sąsajos tarp makiavelizmo apraiškų ir mokytojų profesinio perdegimo. Mokytojai, kuriems būdingas asmeninės naudos siekimas ir manipuliavimas kitais, pasižymi sumažėjusiais asmeniniais laimėjimais. Gauti rezultatai parodė, kad mokytojai, kurie galvoja, kad visi žmonės yra blogi, niekada neatskleidžia savo tikrųjų ketinimų ir jaučia nepasitikėjimą savimi, nusivylimą bei perdėtą šaltumą bendraujant su kitais žmonėmis.

Murauskienė, Daina. The Correlation Between Teachers' Professional Burnout and Machiavellianism in Pre-School Educational Institutions. Master's final Degree project/supervisor prof. dr. Remigijus Bubnys; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study fields group): Management, Social Sciences (Business and Public Administration).

Keywords: Teacher's, Professional burnout, machiavellianism, educational institution.

Panevėžys, 2023. 79 Pages.

### Summary

The nature of teachers' work and the context of professional work often lead to teacher burnout, characterized by emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal achievements. Burnout is influenced by certain organizational factors such as unfavourable working conditions, stress at work, interpersonal conflicts, inadequate compensation for work, administrative bureaucracy, cynicism, high demands, and strict management. The nature of leadership and expressions of leadership affect employees' work, emotional health, and interpersonal interaction. Leadership is idealized and oriented towards ethical, authentic, servant, or charismatic leadership, and the "aggressive or destructive" side of leadership is ignored. The characteristics of leaders reveal their dark triad, which consists of Machiavellianism as one of the types of destructive leadership. Machiavellianism is characterized by the lack of moral principles in manipulating others and a cold and cynical perspective towards the world around them. Machiavellians can manipulate people and situations, completely disregarding ethical principles. People with Machiavellian behaviour perceive other people as weak and unreliable, so their pragmatic morality allows them to follow the rule - "the end justifies the means." **The object of the work** is the relationship between burnout and Machiavellianism. **The aim of the work** is to reveal the relationship between burnout and Machiavellianism in preschool educational institutions in Panevėžys district and Panevėžys city. **The tasks of the work:** 1. Reveal the relationship between burnout and Machiavellianism in the theoretical context. 2. Reveal the trends of burnout among teachers working in preschool educational institutions. 3. Investigate the trends of Machiavellian expression, taking into account the view of teachers working in preschool educational institutions. 4. Identify the relationship between burnout and Machiavellianism among preschool teachers. In the quantitative study, 217 respondents working in preschool educational institutions in Panevėžys district and Panevėžys city participated, using the Maslach burnout questionnaire (Henning & Six, 1977) and scales for Machiavellianism and conservatism (Closetta, 1972).

The results showed that emotional exhaustion, which is characterized by stress at work, a heavy workload, and children's emotional and psychological problems, is common among preschool teachers in the Panevėžys region and the city of Panevėžys. The analysis of the results showed that preschool teachers exhibit Machiavellian behaviour in their professional activities, which manifests itself in their behaviour and thought. To achieve their goals, teachers do not reveal their true intentions and sometimes choose inappropriate and unethical means, try to preserve the knowledge that is only useful to themselves, and think that most people are naturally bad. Weak connections were found between Machiavellian behaviour and teacher burnout. Teachers who are characterized by the pursuit of personal gain and manipulation of others have lower personal gains. The results showed that

teachers who think all people are bad never reveal their true intentions and feel mistrust, disappointment, and have distant communication with others.

## Turinys

<b>Lentelių sąrašas .....</b>	<b>9</b>
<b>Paveikslų sąrašas .....</b>	<b>10</b>
<b>Įvadas.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Makiavelizmo samprata ir jo raiškos teoriniai aspektai.....</b>	<b>14</b>
1.1. Makiavelizmo sampratos ištakos ir turinys .....	14
1.2. Makiavelizmo kaip vadovavimo stiliaus dimensijos ir požymiai .....	16
1.3. Makiavelizmo raiškos tendencijos ikimokyklinio ugdymo institucijose .....	20
<b>2. Profesinio perdegimo teorinė analizė.....</b>	<b>22</b>
2.1. Profesinio perdegimo samprata ir jį lemiantys veiksniai .....	22
2.2. Profesinio perdegimo dimensijos ir požymiai .....	24
2.3. Profesinio perdegimo problematika ikimokyklinio ugdymo institucijose .....	26
<b>3. Makiavelizmo ir profesinio perdegimo tarpusavio sąsajos .....</b>	<b>29</b>
<b>4. Mokytojų profesinio perdegimo ir makiavelizmo raiškos sąsajų tyrimas ikimokyklinio ugdymo institucijose.....</b>	<b>32</b>
4.1. Tyrimo metodologija ir metodai.....	32
4.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė .....	34
4.2.1. Profesinio perdegimo raiškos ikimokyklinio ugdymo institucijose rezultatų analizė.....	34
4.2.2. Makiavelizmo ir profesinio perdegimo tarpusavio sąsajos .....	41
4.2.3. Makiavelizmo ir profesinio perdegimo tarpusavio sąsajos.....	46
<b>Išvados .....</b>	<b>51</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>54</b>
<b>Priedai .....</b>	<b>60</b>
1 priedas. Duomenys apie respondentus .....	60
2 priedas. Emocinio perdegimo įvertinimo klausimynas .....	61
3 priedas. Makiavelizmo įvertinimo skalė.....	63
4 priedas. Pažymėjimas .....	65
5 priedas. Respondentų amžius .....	66
6 priedas. Respondentų išsilavinimas.....	68
7 priedas. Respondentų darbo krūvis.....	70
8 priedas. Cronbach alfa .....	72
9 priedas. Koreliacija.....	73



## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Makiavelizmo apibrėžimai (sudaryta, remiantis įvairių mokslininkų straipsniais) .....	14
2 lentelė. Perdegimo apibrėžimai (sudaryta, remiantis įvairių mokslininkų straipsniais) .....	22
3 lentelė. Koreliacijos koeficiento verčių skalė pagal Čekanavičius ir Murauską (2014) .....	33
4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal sociodemografinės charakteristikas .....	34
5 lentelė. Makiavelizmo faktoriai ir validumo rodikliai .....	36
6 lentelė. Pirmo faktoriaus – manipuliavimo ir ciniško naudos siekimo teiginių vertinimas ....	37
7 lentelė. Antro faktoriaus – dominavimo siekio tikslą pateisinančiomis priemonėmis teiginių vertinimas. ....	38
8 lentelė. Trečio faktoriaus – savanaudiškumo ir empatiškumo stokos teiginių vertinimas .....	38
9 lentelė. Ketvirto faktoriaus – apgaulės ir nesąžiningo elgesio teiginių vertinimas .....	39
10 lentelė. Penkto faktoriaus – moralumo ir doro elgesio teiginių vertinimas .....	39
11 lentelė. Šešto faktoriaus – deontologinių nuostatų versus netinkamo elgesio teiginių vertinimas .....	39
12 lentelė. Septinto faktoriaus – ciniško požiūrio į kitus teiginių vertinimas .....	40
13 lentelė. Aštunto faktoriaus – neetiško elgesio teiginių vertinimas .....	40
14 lentelė. Makiavelizmo rezultatai atsižvelgiant į mokytojų amžių, išsilavinimą, darbo krūvį, įstaigą, darbo stažą .....	41
15 lentelė. Profesinio perdegimo subskalės ir jų vertinimas balais .....	41
16 lentelė. Profesinio perdegimo subskalių balai .....	42
17 lentelė. Emocinis išsekimas (procentais) .....	42
18 lentelė. Depersonalizacija (procentais) .....	43
19 lentelė. Sumažėję asmeniniai laimėjimai (procentais) .....	44
20 lentelė. Profesinis perdegimas pagal amžių .....	44
21 lentelė. Profesinis perdegimas pagal stažą .....	45
22 lentelė. Profesinis perdegimas pagal darbo krūvį .....	45
23 lentelė. Profesinis perdegimas pagal išsilavinimą .....	45
24 lentelė. Profesinis perdegimas pagal įstaigą .....	46
25 lentelė. Makiavelizmo tarpusavio sąsajos ( <i>Spearman</i> koreliacija ( $r_s$ )) .....	46
26 lentelė. Profesinio perdegimo tarpusavio sąsajos ( <i>Spearman</i> koreliacija ( $r_s$ )) .....	48
27 lentelė. Makiavelizmo ir profesinio perdegimo sąsajos ( <i>Spearman</i> koreliacija ( $r_s$ )) .....	49

## **Paveikslų sąrašas**

1 pav. Makiavelizmo ištakos (sudaryta autorės remiantis Mažeikiene ir Merkiu, 2000).....	15
2 pav. Makiavelizmo dimensijos ir požymiai (sudaryta autorės, remiantis Mažeikiene ir Merkiu, 2000).....	19
3 pav. Perdegimo dimensijos (sudaryta autorės, remiantis Maslach ir kt., 2001).....	25
4 pav. Makiavelizmo ir profesinio perdegimo tarpusavio sąsajos (sudaryta autorės).....	30
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas.....	34

## Ivadas

**Darbo aktualumas.** Pokyčių ir kaitos pilname pasaulyje organizacijos susiduria su išbandymais, tokiais kaip žmogiškųjų išteklių valdymas, inovacijų diegimas, vartotojų lūkesčių išpildymas, konkurencingumas. Iššūkiai gali turėti neigiamos įtakos žmonėms, ypač tų profesijų, kur reikia veikti nenuspėjamosiose situacijose, keliami dideli reikalavimai, tikimasi aukštų pasiekimų ir rezultatų. Viena iš tokių yra mokytojo profesija, kur reikalaujama įgyti bendrakultūrinės, profesinės, bendrąsias ir specialiąsias kompetencijas (Mokytojų profesijos kompetencijų aprašas, 2007). Mokytojai žino, kad reikia tvardyti savo emocijas, neišreikšti pykčio dėl netinkamo mokinių elgesio, visuomenė kelia didelius reikalavimus mokytojo įvaizdžiui ir reputacijai, dažnai analizuojami jų poelgiai, o tai kelia nuolatinę emocinę įtampą, kuri pamažu perauga į perdegimą darbe. Mokytojo darbo pobūdis ir profesinio darbo kontekstas lemia mokytojų perdegimą, pasireiškiantį emociniu išsekimu, depersonalizacija ir sumažėjusiais asmeniniais laimėjimais, pasak Maslach ir Leiter'io (2016), dar vadinamu žemu profesinio veiksmingumo jausmu ir gali turėti įtakos mokinių pasiekimų rezultatams, mokymo tikslų siekimui (Basim ir kt., 2013; Flook ir kt., 2013; Ma ir kt., 2021; MC Carthy ir kt., 2016). Mokytojų perdegimui taip pat turi įtakos kai kurie organizacijos veiksniai, tokie kaip nepalankios darbo sąlygos, stresas darbe, tarpasmeniniai konfliktai, atlikto darbo netinkamas atlygis, administracinė biurokratija, cinizmas, dideli reikalavimai ir griežtas valdymas (Al-Adwan ir Al Khayat, 2017; Li, Li'n, Lv, Jiang, Zhao, Zheng, Wang, Li ir Mao, 2020).

Vadovavimo pobūdis ir lyderystės apraiškos turi įtakos darbuotojų darbo rezultatams, emocinei sveikatai, tarpusavio sąveikai. Neigiamas vadovavimo stilius – makiavelizmas labai aktualus šiomis dienomis, atsižvelgiant į vykstančius pokyčius. Pasak Gkorezis'o ir kt. (2015), makiaveliško vadovavimo stilius suvokiamas kaip netinkamas elgesys, manipuliacija ir apgaulė, tai padidina darbuotojų emocinį išsekimą. Vadovo cinizmas, darbuotojų ignoravimas, sudėtingas mokinių klasės valdymas yra pagrindiniai mokytojų emocinio išsekimo veiksniai (Iancu, Rusu, Maroiu, Pacurar ir Maricutoiu, 2018). Shamsudheen'as, Bishmi'is ir Appu (2017) pastebi, kad šių dienų konkurenciniame pasaulyje tarp darbuotojų pasireiškia makiavelizmas. Makiavelizmas yra dalis mokytojo profesijos, nes mokytojai daugiau ar mažiau manipuliuoja kitais.

Pasak Rauthman'o ir Will'io (2011), makiavelizmas pasižymi amoralium manipuliavimu ir įsitikinimais, šaltu ir cinišku požiūriu į aplinką. Makiaveliai gali manipuluoti žmonėmis ir situacijomis, nesilaikydami etikos principų. Pasak Banks'o ir Orłowski'io (2012), makiavelistinio elgesio žmonės yra tie, kurie kitus žmones suvokia esant silpnus ir nepatikimus, todėl jų pragmatinė moralė leidžia laikytis taisyklės „tikslas pateisina visas priemones“. Šių autorių nuomone, makiavelistų pagrindinis požymis yra šaltumas, reiškiantis emocinį atsiribojimą, taip pat empatijos stoka ir kitų žmonių tikslų bei poreikių nepaisymas.

**Temos ištirtumas.** Lietuvos autoriai moksliniuose darbuose plačiai nagrinėja profesinio perdegimo įveiką (Bulotaitė ir Lepeškieienė, 2006; Merkys ir Bubelienė, 2013; Stočkus, 2014; Vaicekauskienė, 2014), perdegimą karjeros raidos kontekste (Abromaitienė ir Stanišauskienė, 2014), perdegimą ir perfekcionizmą (Navaitienė ir Danilovienė, 2017). Užsienio autorių moksliniuose šaltiniuose analizuojami perdegimo veiksniai (Dall'Ora, Ball, Reinius ir Griffith, 2020; Donker ir kt., 2020; Winding ir kt., 2020); sąmoningumo sąsajos su perdegimu (Flook ir kt., 2013; Hulscheiger ir kt., 2013; Walsh ir Arnold, 2018). Lietuvoje makiavelizmą, kaip psichologinį reiškinį, nagrinėjo Mažeikienė ir Merkys (2000), Mažeikienė (2001), Mažeikienė (2004), lytiškumo aspektu Bubnys ir

Ruškus (2005), politiniame kontekste Smalskys (2014). Makiavelistinė elgsena plačiai analizuota užsienio mokslininkų ir tyrėjų: vadovavimo stiliai ir vadovo elgesio įtaka makiaveliškiems darbuotojams (Belschak, Den Hartog ir De Hoogh, 2018), makiaveliško intelekto dinamika (Gavrillets ir Vose, 2006), sąsajos tarp makiavelizmo, organizacinio įsipareigojimo ir etinio vadovavimo (Gurer ir Ciftci, 2018), makiavelizmo dimensijos (Rauthmann ir Will, 2011), makiavelistų moralė (Sendjaya, Pekerti, Hartel, Hirst ir Butarbutar, 2016; Wen ir kt., 2020). Mokslinėje literatūroje nagrinėjamas makiavelizmas reiškia asmenybės tipą, kuris nesirenka būti, o tiesiog yra pagrindinis manipulatorius. Remiantis atlikta mokslinių darbų analize formuluojama **mokslinė problema**, siekiant atsakyti į probleminį klausimą: kokie makiavelistinės elgsenos elementai susiję su darbuotojų profesiniu perdegimu?

**Darbo objektas** – profesinio perdegimo ir makiavelizmo sąsajos.

**Darbo tikslas** – atskleisti profesinio perdegimo ir makiavelizmo sąsajas Panevėžio rajono ir Panevėžio miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

**Darbo uždaviniai:**

1. atskleisti profesinio perdegimo ir makiavelizmo sąsajas teoriniame kontekste;
2. atskleisti ikimokyklinio ugdymo institucijoje dirbančių mokytojų profesinio perdegimo tendencijas;
3. iširti makiavelizmo raiškos tendencijas atsižvelgiant į ikimokyklinio ugdymo institucijoje dirbančių mokytojų požiūrį;
4. identifikuoti ikimokyklinio ugdymo mokytojų profesinio perdegimo ir makiavelizmo sąsajas.

**Darbo metodai**

*Duomenų rinkimo metodai:* mokslinės literatūros analizė, apklausa raštu taikant uždaro tipo klausimynus. Makiavelistinėms nuostatomis matuoti naudota makiavelizmo skalė (Henning & Six, 1977) bei makiavelizmo ir konservatyvizmo skalė (Cloetta, 1972). Abi skalės sujungtos į vieną, tačiau skalėje (Cloetta, 1972) atsisakyta teiginių, kurie vertina konservatyvizmą. Teiginiai, pateikti skalėje, vertinami 3 balų Likerto skale, nuo 1 – „nesutinku“, 2 – „nežinau“ iki 3 – „sutinku“. Perdegimo sindromo vertinimas (angl. *Burnout Inventory-educators survey-MBI-sducators survey*), kurį sudaro 22 teiginiai, matuojantys tris perdegimo sindromo dimensijas: emocinį išsekimą, depersonalizaciją bei asmeninius laimėjimus. Kiekvienas klausimyno teiginys vertinamas dažnumo skale. Dažnumo skalė nuo 1 (niekada) iki 7 (kiekvieną dieną).

*Duomenų analizės metodas* – kiekybinė aprašomoji statistika: procentiniai dažniai, vidurkiai, standartinis nuokrypis; daugiamatis statistinis metodas – faktorinė analizė – grįsta koreliacija tarp kintamųjų; vidinės konsistencijos koeficientas *Cronbach α*; skirtingoms tiriamųjų grupėms palyginti taikomi dviejų nepriklausomų imčių neparimetrinis *Mann-Whitney U* ir kelių nepriklausomų imčių neparimetrinis *Kruskal-Wallis* testai; reiškinių tarpusavio ryšiams atskleisti taikytas *Spearman* ranginės koreliacijos ( $r_s$ ) koeficientas. Statistiniai duomenys apskaičiuoti SPSS 27 kompiuterine programa. Rezultatams pateikti naudojami grafinio vaizdavimo metodai ir lentelės.

*Darbo teorinis ir praktinis reikšmingumas.* Baigiamajame darbe analizuojant Lietuvos ir užsienio autorių mokslinę literatūrą atskleisti profesinį perdegimą lemiantys veiksniai, dimensijos, požymiai ir problematika ikimokyklinio ugdymo institucijose bei ryšys su makiavelizmo tendencijomis. Pastebėta, kad makiavelizmo reiškinys Lietuvos mokslinėje literatūroje menkai išanalizuotas. Išskirti 8 makiavelizmo faktoriai, atskleistos sąsajos su profesiniu perdegimu. Nustatytas profesinio perdegimo lygis. Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžiausias profesinis perdegimas yra patiriant emocinį išsekimą. Makiavelizmas pasireiškia per 5 faktorius: savanaudiškumą ir empatiškumo stoką, deontologines nuostatas *versus* netinkamą elgesį, manipuliavimą ir cinišką naudos siekimą, moralumą ir dorą elgesį, apgaulę ir nesąžiningas elgesį.

*Autorės konferencijoje skaitytas pranešimas:*

Murauskienė, Daina; Bubnys Remigijus Pedagogų profesinio perdegimo ir makiavelizmo sąsajos ugdymo institucijose. Technologijų ir verslo aktualijos – 2022: studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga, Lietuva, Panevėžys, 2022 m. lapkričio 25 d., Kauno technologijos universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. ISSN 2538-8045.2022 (žr. 4 priedą).

## 1. Makiavelizmo samprata ir jos raiškos teoriniai aspektai

Šiame skyriuje bus atskleidžiamos makiavelizmo sampratos ištakos ir turinys, leidžiantis plačiau suprasti makiavelizmo atsiradimo prielaidas, taip pat mokslinėje literatūroje pateikiamas makiavelizmo dimensijas ir požymius.

### 1.1. Makiavelizmo sampratos ištakos ir turinys

Pasak Mažeikienės ir Merkio (2001), makiavelizmas, kaip socialinis psichologinis reiškinys, pradėtas tyrinėti XX a. antroje pusėje. Analizuojant mokslinę literatūrą, dauguma autorių (Bratek, Bonk, Bulska, Tyrala, Seweryn ir Krysta, 2015; Gkorezis, Petridou ir Krouklidou, 2015; Mažeikienė, 2002) makiavelizmą apibrėžia kaip konstrukta, apimančią sąlyginę jausmingumo stoką bendraujant su žmonėmis, kaip amoralų asmenybės elgesį, suinteresuotumą savimi, koncentravimąsi tik į savo pasiekimus, tendenciją manipuliuoti, siekiant savo tikslo. Bekiari'is (2016) akcentuoja, kad makiaveliškam asmeniui būdingas gebėjimas valdyti kitus žmones ir jiems daryti įtaką, komunikuojant taikyti žodinę agresiją, patyčias. Tokie žmonės linkę pažeisti kitų teisę. Šis mokslininkas (2016) pastebi, kad agresyvus bendravimas žeminant, gėdinant gali būti kaip asmens siekimas sukelti psichologinį skausmą, kuris vėliau gali sukelti fizinį išpuolį. Mažeikienė (2001) teigia, kad makiavelizmas yra universalus reiškinys, kuriam būdingas ryžtingas tikslo siekimas ir naudojimas savo valdžia ir kuris pasireiškia ne tik visų epochų politiniams lyderiams, bet ir šių dienų vadovams, įvairių profesijų atstovams.

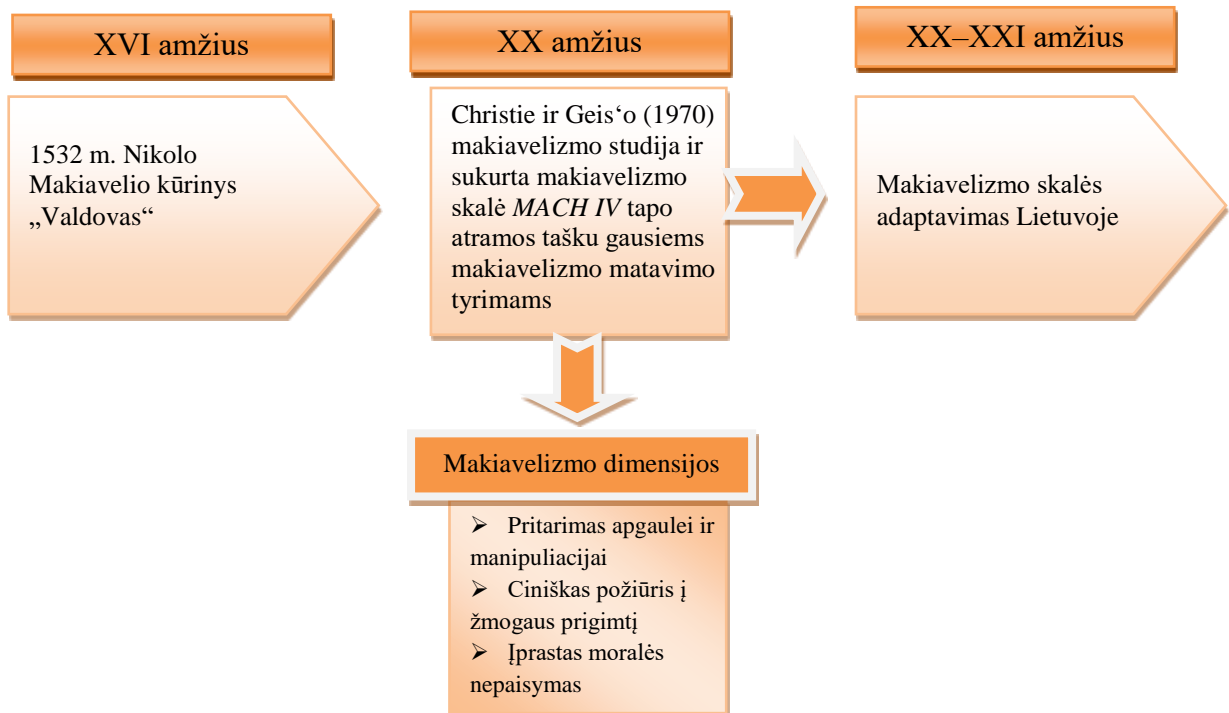
**1 lentelė.** Makiavelizmo apibrėžimai (sudaryta, remiantis įvairių mokslininkų straipsniais)

Autoriai	Metai	Apibrėžimas
Mažeikienė ir Merkys	2000	Makiavelizmas – tai valdžios ir karjeros troškimas savo asmeniniams tikslams pasiekti.
Mažeikienė	2002	Makiavelizmas apibūdinamas kaip konstruktas, apimantis sąlyginę jausmingumo, emocijų stoką bendraujant su žmonėmis; žemą ideologinį užsiągažavimą ir tvirtų ideologinių įsitikinimų nebuvimą; pesimistinį požiūrį į žmogaus prigimtį.
Bubnys ir Ruškus	2005	Makiavelizmas – manipuliavimas kitais žmonėmis siekiant asmeninių tikslų, elgesio kruopštus strateginis apskaičiavimas.
Strazdienė ir Gralis	2006	Makiavelizmas – asmeninės naudos, tikslų siekimas, individualizavimas, manipuliavimas kitais žmonėmis.
Jones ir Paulhus	2014	Makiavelizmas tai asocialus elgesys, manipuliavimas kitais savo tikslo siekimui.
Bratek, Bonk, Bulska, Tyrala, Seweryn, ir Krysta	2015	Makiavelizmas tai asmenybės bruožas, kuriam būdingas emocinis atsiribojimas ir polinkis manipuliuoti kitais žmonėmis siekiant savo tikslo.
Vonk, Zeigler-Hill, Ewing, Mercer ir Noser	2015	Makiavelizmas apibūdinamas kaip asmenybės elgsena, kuri pasižymi narcisizmu, psichopatija.
Inancki, Lang ir Bereczkei	2016	Makiavelizmas tai asmenybės bruožas, pasižymintis išnaudojančiu, manipuliaciniu, cinišku bei empatišku požiūriu į kitus.
Belschak, Den Hartog ir De Hoogh	2018	Makiavelizmas apibūdinamas kaip „gudrių ir dviveidžių veiksmų naudojimas verslo aplinkoje“.
Malesza ir Maczmarek	2020	Makiavelizmas – savanaudiškumas, polinkis į apgaulę bei kitų išnaudojimas ir manipuliavimas, tarpasmeninis priešiškus.

Autoriai	Metai	Apibrėžimas
Hauser, Simonyan ir Wernwr	2021	Makiavelizmas – asmenybės bruožų teorija, kuri nusako asmens požiūrį į gyvenimą, elgseną, pasižymi savanaudiškumu, piktavališkumu, emociniu šantažavimu ir manipuliavimu.

Pateikti makiavelizmo apibrėžimai (žr. 1 lent.) rodo, kad makiavelizmas apibūdinamas kaip konstruktas, apimantis asmenybės bruožus ir elgesį. Jam būdingi bruožai: manipuliacija, šantažas, tikslo siekimas bet kokiomis priemonėmis, nesąžiningas elgsenys, ciniškas bei empatiškas požiūris į kitus.

Mokslinėje literatūroje makiaveliai apibūdinami kaip nepriekaištingi manipulatoriai, įtaigūs, klastingi, pasižymintys cinišku požiūriu į kitus, nesąžiningais būdais siekiantys asmeninių tikslų (Bekiari, 2016; Belschak ir kt., 2018; Gkorezis ir kt., 2015). Vėlyvojo Renesanso laikotarpiu Nikolas Makiavelis – (it. *Niccolo Machiavelli*) Italijos mąstytojas, politikas, rašytojas ir filosofas išgarsėjo savo įžvalga, teigiančia, kad vadovas, kuris nori didinti ir išlaikyti savo valdžią, turi būti gudrus, klastingas ir žiaurus. Pagal Makiavelio pavardę atsirado makiavelizmo sąvoka, kuri siejama su jo parašytu kūrinium „Valdovas“, arba „Kunigaikštis“ (Smalskis, 2014; Zuckert, 2014). Traktate siūloma vadovui ignoruoti moralės normas ir naudoti bet kokias priemones tikslui pasiekti, tokias kaip veidmainystę, klastą, manipuliaciją valdant valstybę (Mažeikienė ir Merkys, 2000; Zuckert, 2014). Kaip teigia Ancibor‘as (2014), Makiavelis pageidaujama vadovo modelį aprašo vardydamas asmenines savybes (nemoralumas, cinizmas, skepticizmas) ir elgesenos modelius (noras pirmauti, manipuliacija). Smalskio (2014) teigimu, tai aktualu ir šių dienų politinių vadovų valdymo realijoms. Makiavelio pavardė naudojama apibūdinti ypač bjaurią politikos formą, kurioje dėl bet kokių priemonių praktikai neturi jokių skrupulų, kad pasiektų savo savanaudiškų tikslų. 1 paveiksle pavaizduotos makiavelizmo ištakos (žr. 1 pav.).



1 pav. Makiavelizmo ištakos (sudaryta autorės, remiantis Mažeikiene ir Merkiu, 2000)

1970 m. mokslininkai Christie ir Geis'as atliko pirmą išsamų empirinį makiavelizmo tyrimą. Šio tyrimo pagrindu sukurta makiavelizmo skalė pavadinta *MACH IV*, tai įrankis, turintis tris dimensijas: pritarimas apgaulėi ir manipuliacijai; ciniškas požiūris į žmogaus prigimtį; įprastas moralės nepaisymas; susideda iš dvidešimties teiginių, kurie nurodo esminius makiavelizmo bruožus (Bekiari, 2016; Braket, Bonk, Bulska, Tyrala, Seweryn ir Krysta, 2015; Mažeikienė, Merkys, 2000; Shamsudheen, Bishmi ir Appu, 2017; Wen, Chen, Chen ir Cao, 2020). Anot Mažeikienės ir Merkio (2000), 2000 m. makiavelizmo skalė, kultūriniu adaptavimu pritaikyta Lietuvos jaunimo populiacijoms, atitinka keliamus metodologinius reikalavimus adaptuotiems instrumentams. Šio matavimo instrumento konstrukto validumą liudija teoriškai prasmingas, interpretuotinas makiavelizmo skalės dimensionalumas.

Pasak Faini'io (2017), politinę tikrovę sunku suvokti, nes politiniai veikėjai savo planus laiko paslapyje, kad ir kokie pikti būtų ketinimai, juos pateikia, kai tam būna palanki aplinka. Politiniuose žaidimuose laimi tas, kuris veiksmo dalyviams moka artimiausią bendrą tikslą pristatyti kaip galutinį tikslą. Faini'is (2017) teigia, kad vien tai, kas matoma, negali būti teisingas sprendimas, nes išvaizda yra apgaulinga. Moksliniuose straipsniuose išskiriami aukštas ir žemas makiavelistinės asmenybės elgsenos lygiai ir jiems būdingi bruožai. Aukšto makiavelizmo lygio individams būdingas:

- stiprus tikslo siekimas visomis įmanomomis priemonėmis (Belschak ir kt., 2018);
- amoralus manipuliavimas kitais (Gkorezis ir kt., 2015);
- mažas pasitikėjimas kitais, priešiškus, šalia esančių asmenų grėsmės įžvalga su žmonėmis bendrauti, kol jie bus naudingi (Wen ir kt., 2020);
- kitų apgaulinėjimas, kaltės ar sąžinės graužaties jausmo stoka, melavimas (Kuyumcu ir Dahling, 2014; Shamsudheen ir kt., 2017);
- neetišku ir antisocialių strategijos būdų taikymas tikslui siekti ir užsiiminėjimas sabotazu, nesąžiningumu (Greenbaum, Hill, Mawritz ir Quade, 2017; Mudrack ir Mason, 2019).
- Žemo makiavelizmo lygio individams būdinga: sutelkti dėmesį į sąžiningumą, užuojautą, teisingumą, (Sendjaya ir kt., 2016; Wen ir kt., 2020), būti nuolankiems, pasirengusiems priimti jiems primestą tikslą ir klestėti labai struktūruotoje situacijoje (Gkorezis ir kt., 2015; Wen ir kt., 2020).

*Apibendrinant mokslinę literatūrą, galima teigti, kad makiavelizmo konstruktas atsirado po Christie ir Geis' o darbu, kurie makiavelizmą apibūdina kaip polinkį į manipuliaciją, cinišką požiūrį į žmogaus prigimtį. Toks žmogus naudojasi kitais žmonėmis, manipuliuoja jais, siekdamas savo asmeninio tikslo.*

## **1.2. Makiavelizmo, kaip vadovavimo stiliaus, dimensijos ir požymiai**

Vadovavimo stilius priklauso nuo vadovo asmeninių bruožų, tik jam būdingo elgesio ir daromo poveikio darbuotojams, tačiau efektyvus vadovavimas priklauso nuo situacijos veiksnių, apimančių darbuotojų poreikius ir asmenines savybes. Tyrinėdami vadovavimo stilius Kutkaitis ir Petrulis (2014) pastebi, kad vadovai turi tik jiems tinkamiausią vadovavimo stilių, o kartais net kelių stilių, kurių pasirinkimą lemia daugelis veiksnių, derinį. Pasak Stankuvienės (2013), būtent tinkamas, o ne teisingas vadovavimo stiliaus pasirinkimas lemia darbuotojų darbo efektyvumą ir užtikrina organizacijos augimą. Pastaruoju laikotarpiu daugelis mokslininkų (Belschak, 2018, Bubnys ir Ruškus, 2005; Bekiari, 2016; Maher ir kt., 2021) rašo apie vadovavimo stilius, nagrinėdami vadovo



ir darbuotojų tarpusavio sąveiką, rezultatus. Kutkaitis ir Petrulis (2014) nurodo pažinimo, arba modernų, vadovavimo stilių, kuris apibūdinamas taip: charizmatinis (patrauklus), transakcinis (dalykinis, arba santykių sąveikos), transformacinis (pokyčių), instruktuojantis (ugdomas, instruktavimo-treniravimo). Moksliniuose darbuose (Liu ir kt., 2020; Liu ir Zhou, 2020; Walsh ir kt., 2018) siekiama išsiaiškinti, kokią įtaką turi vadovavimo stiliai ir lyderystės apraiškos darbuotojų darbo rezultatams, emocinei sveikatai. Maher'is, Baloch'as ir Shah'as (2021) pastebi, kad tyrimai apie vadovavimą yra idealizuoti ir orientuoti į etinę, autentišką, tarnaujančią ar charizmatišką lyderystę, o „agresyvosios ar destruktivosios“ lyderystės pusės nepaisoma. Šių autorių nuomone, nagrinėjamos lyderių savybės atskleidžia jų valdžios troškimą ar egoizmo ir dominavimo požymius. Makiavelizmas, pasak Belschak'o ir kt. (2018), priklauso platesniam asmenybės bruožų tinklui – tamsiajai triadai, kurią sudaro makiavelizmas, narcisizmas ir psichopatija. Paulhuso ir Williams'as (2002) teigia, kad visas šias tris sritis galima charakterizuoti taip: savireklama, emocinis šaltumas, agresyvumas, dviveidiškumas, amoralus manipuliavimas.

Furtner'io (2017) nuomone, yra atlikta daug tyrimų, kurie orientuojasi į romantišką, idealizuotą ir gerą lyderystės formą, tačiau juose nebuvo paisoma tamsiosios lyderystės pusės. Šiuo metu jau atliekama daugiau tyrimų apie vadovaujančias pareigas užimančių asmenų tamsiosios triados požymius (narcisizmą, makiavelizmą ir psichopatiją), nes tamsioji lyderystė parodo kitą tikrovę. Iš trijų tamsiosios triados bruožų, pasak Nevicka'os, Ten Velden'o, De Hoogh'o ir Van Vianen'o (2011), narcisizmas siejamas su lyderio atsiradimu, efektyvumu ir darbine aplinka.

Spain'as, Harms ir LeBreton (2014) teigimu, makiavelizmo bruožai turi neigiamą poveikį mokinių ugdymosi procesui: asmenims sunku mokytis, tobulinti gebėjimus ir adaptuotis prie pokyčių. Mokiniai grupinėse diskusijose pasirodo kaip lyderiai, jiems dažnai suteikiami aukšti lyderystės potencialo įvertinimai. Pasak Braun'o (2017), narcizai ieško lyderystės galimybių, o tai atskleidžia jų polinkį lyderiauti. Narcisizmas siejamas su kontroliavimu, pasisekimu bei noru būti pripažintam. Prie šių savybių Spain'as ir kt. (2014) taip pat priskiria polinkį į šiurkštumą ir manipuliavimą, kuriais dažnai pasižymi makiaveliškos asmenybės.

Užsienio mokslininkų (Jonason, Underhill ir Navarrate, 2020; Maher ir kt., 2021; Prescott ir Logan, 2018) tyrimai nagrinėja makiavelistinės lyderystės apraiškas. Myung'as ir Choi (2017) tyrinėjo vadovo tamsiosios triados bruožų sąveiką su įmonės socialine atsakomybe. Tamsioji triada turi bendrų bruožų: dvilypė, bejausmė, išnaudojanti ir savanaudiška asmenybė. Lyderis, turintis šių bruožų, gali apgaudinėti, išnaudoti, manipuliuoti kolegomis bei elgtis amoraliai, vengdamas kolektyvinio sprendimo ir bendradarbiavimo su kolegomis. Makiaveliai bendraudami su žmonėmis visada galvoja tik apie savo tikslą ir draugus renkasi pagal naudingumą. Furtner'io, Rauthmann'o ir Sachse'io (2011) teigimu, makiavelistiniais asmens bruožais pasižymintys vadovai beveik visada turi neigiamą nuostatą apie įmonės socialinę atsakomybę, netinkamai suvokia verslo etiką. Tyrinėdami darbuotojų makiavelizmo laipsnį ir vadovavimo stiliaus interaktyvų poveikį darbuotojų neetiškam elgesiui Belschak'as ir kt. (2018) pastebi, kad lyderystė gali teigiamai paveikti aukšto makiavelizmo bruožų turinčių darbuotojų elgesį, ir tai galėtų būti transformacinės lyderystės savybių turintys vadovai, gebantys padidinti šių makiavelistų organizacinį pilietiškumo elgesį. Jie taip pat tvirtina, kad aukštas etiškas vadovavimas sumažintų aukšto lygio makiavelistų neetišką elgesį. Belschak'o ir kt. (2018) manymu, aukšto makiavelizmo darbuotojai linkę slėpti žinias nuo kolegų, taip pat naudotis emocinėmis manipuliacijomis su savo vadovais, kurie neturi etiško lyderiavimo. Grenbaum'as ir kt. (2017) nustatė, kad aukšto makiavelizmo darbuotojai elgiasi neetiškai, kaip vadovai piktnaudžiauja,

nes vadovai suteikia potekstę, kuri suaktyvina darbuotojo makiavelizmo bruožus. Pasak Den Hartog'o ir Belschak'o (2012), etiška lyderystė leidžia užkirsti kelią aukšto makiavelizmo požymių turinčių asmenų neetiškam elgesiui darbe. Akcentuojama, kad etišką lyderystę galima derinti su kitais vadovavimo stiliais, tokiais kaip transakcinis arba transformacinis. Den Hartog'as ir Belschak'as (2012) siūlo visada rodyti etišką lyderio elgesį, kai organizacijoje yra aukšto makiavelizmo bruožų turinčių darbuotojų. Taip pat lyderiams reikalingi mokymai, kuriuose būtų akcentuojamas sistemingo stebėjimo ir bausmių naudojimo taikymas.

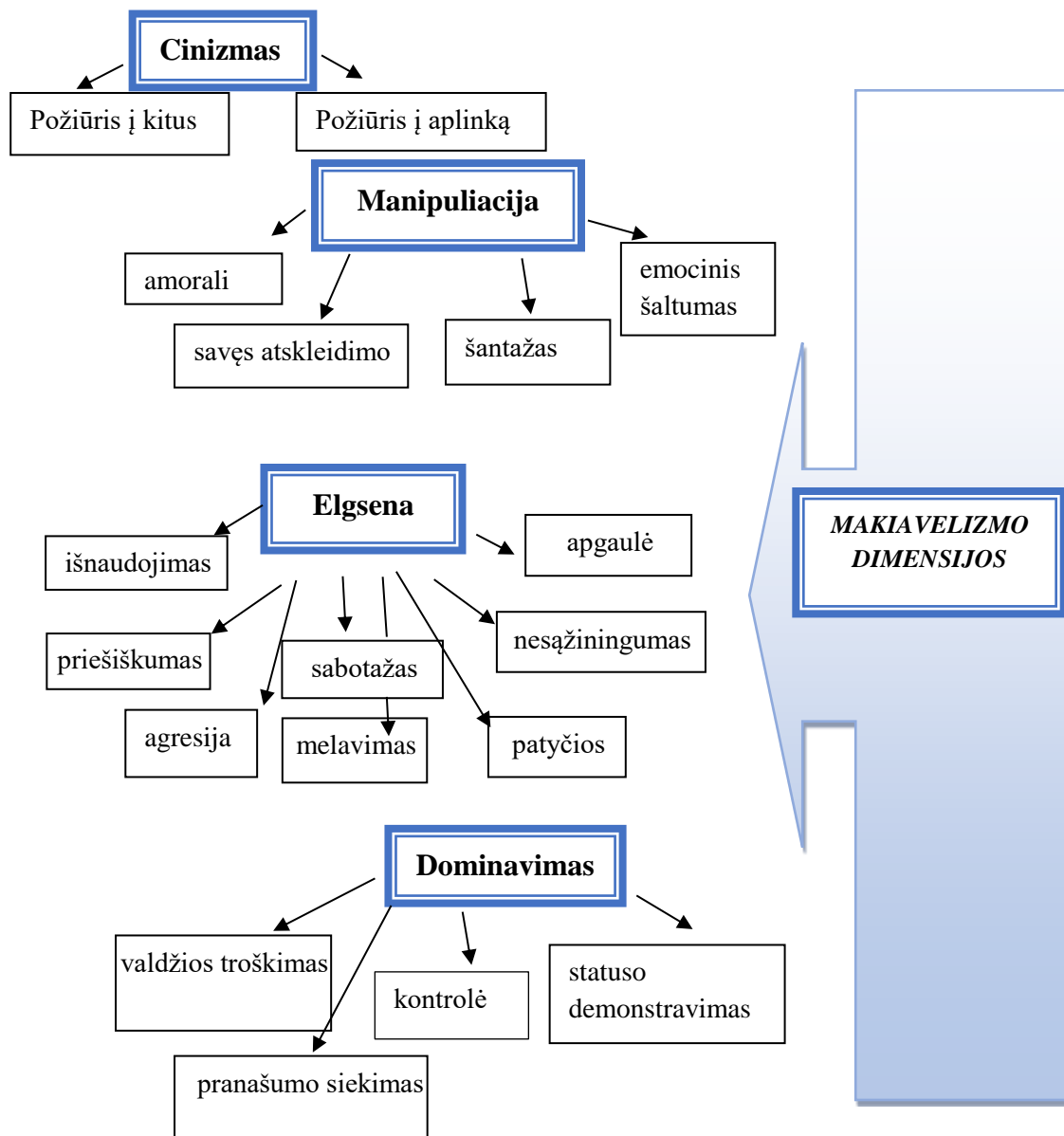
Purwanto, Wijayanti, Hyun'as ir Asbari (2019), paskaitose nagrinėję transformacinės ir autoritarinės lyderystės poveikį, pastebėjo, kad autoritariniai lyderiai retai ieško pritarimo iš šalininkų, taip apribodami jų savarankiškumą, nepriklausomybę, iniciatyvą. Pasak šių mokslininkų, autoritarinis vadovavimo stilius diktuoja procedūras ir kryptį, išsaugant kuo daugiau galių ir sprendimų priėmimo įgaliojimų. Autokratinio stiliaus vadovai nemotyvuoja darbuotojų, o tik reikalauja darbą atlikti gerai. Mažeikienė ir Šulcaitė (2010), analizavusios nepakantumo formų (autoritarizmo, homofobijos, seksismo) tarpusavio ryšį, teigia, kad autoritarinė agresija apibūdinama tokiais teiginiais: „griežtas ir ryžtingas vadovavimas“, „griežta ranka“, „cenzūros ir priežiūros įvedimas“, „pasmerkimas ir nepakanta įvairiausioms mažumoms“. Den Hartog'o ir Belschak'o (2012), Mažeikienės ir Šulcaitės (2010), Purwanto ir kt. (2019) teigimu, autokratinio, transformacinio vadovavimo stiliai turi makiavelizmo apraiškų.

Stankuvienė (2013), analizuodama mokslinę literatūrą, pastebi, kad ne tik asmenybės savybės ir bruožai daro įtaką asmenybei, bet ir elgsena, aplinka, kurioje veikiama. Vadovams būdingos savybės, tokios kaip: sugebėjimas įtikinti, drąsa, inteligencija, asmeninis žavesys, priskiriamos vadovams lyderiams. Raithmann'as ir Will'as (2011) tyrimuose, remdamiesi įvairių autorių literatūroje pateiktais įrodymais, sukūrė naują daugiamatį makiavelizmo matavimo instrumentą. Šie mokslininkai akcentuoja, kad makiavelistams būdingos savybės yra taisyklių nesilaikymas organizacijoje, dvilypumas, manipuliavimas ir kitų išnaudojimas, tenkinant asmeninius interesus. Makiavelizmas pasižymi tokiais asmenybės bruožais, kaip amoralūs įsitikinimai, ciniškas požiūris į aplinką, apgaulė bei išnaudojimas. Atsižvelgiant į Makiavelio teorinį palikimą bei į Christie ir Geis'o (1970) atliktą empirinį makiavelizmo tyrimą, išskiriami esminiai makiavelizmo bruožai. Mažeikienė (2001) bei Mažeikienė ir Merkys (2000) pateikia šiuos makiavelizmo bruožus:

- sąlyginė jausmingumo, emocijų stoka bendraujant su kitais žmonėmis;
- konvencionalios moralės normų nepaisymas;
- ciniškas, pesimistinis požiūris į žmogaus prigimtį;
- žemas ideologinis užsiangažavimas ir tvirtų ideologinių įsitikinimų nebuvimas.

Moksliniuose darbuose (Bekiari, 2016; Braket ir kt., 2015; Wen ir kt., 2020) išskiriamos trys dimensijos: tarpasmeninė taktika, ciniškas požiūris į žmogaus prigimtį ir įprastos moralės nepaisymas. Dahling'as ir kt. (2009) pristato, kad makiavelistai kitus asmenis vertina kaip išorinį pavojų, todėl jie dominuoja tarpasmeninėse situacijose, nes jiems pavyksta sumažinti kitų asmenų galias ir sau suteikti papildomo pranašumo siekti savų tikslų. Ciniškas, pesimistinis požiūris į žmogaus prigimtį, tai vienas iš makiaveliškam asmeniui būdingų bruožų. Chiaburu, Peng'as, Oh'as, Banks'as ir Lomeli'is (2013) atliktoje metaanalizėje teigia, kad darbuotojų ciniškas požiūris į įstaigą gali būti nustatomas pagal organizacinius veiksmus, atskleidžiančius sąžiningumo trūkumą. Toks nepasitikėjimas, moralės trūkumas gali atsirasti, kai lyderiai demonstruoja makiavelišką elgesį.

Chiaburu ir kt. (2013) teigimu, cinizmas turi neigiamą poveikį darbui, kaip nepasitenkinimas darbu, įsipareigojimai organizacijai ir darbo rezultatams. Makiaveliai nepaiso moralės, siekdami asmeninio tikslo, manipuliuoja kitais žmonėmis. Mažeikienė ir Merkys (2001) teigia, kad makiavelistinė pozicija pateisina blogą žmogaus prigimtį, polinkį į blogį, moralės normų lankstumą, sąlyginumą, priklausomybę nuo besikeičiančių aplinkybių. Ši pozicija suprantama, kaip „konvencionalios“ moralės principų atmetimas. Mokslininkai Mudrack‘as ir Mason‘as (2019) atskleidė, kad santykių stoka, susijusi su moraliniais samprotavimais, nebūdinga tik makiaveliams, bet gali būti susijusi su etika. Wen‘as ir kt. (2020) teigia, kad vienas iš asmenybės bruožų, kuris yra susijęs su moralinių sprendimų priėmimu, – makiavelizmas, nusakomas kaip socialinio elgesio strategija, siekiant asmeninės naudos manipuluojant kitais. Moralės principų nepaisymas, kai manipuluojama kitais žmonėmis asmeninės veiklos motyvais, siekiant asmeninės naudos ir nepripažinimas žmonėms taikytinų etinių normų. Moralės pavertimas instrumentu, samprotavimo ir mąstymo lankstumo konsolidavimas, kai veiksmai priklauso nuo aplinkybių, įteisina tai, kas, aiškinant absoliutinės moralės sampratą, laikoma amoralumu (Mažeikienė, 2001). Galima išskirti makiavelizmo, kaip vadovavimo stiliaus, dimensijas (žr. 2 pav.).



2 pav. Makiavelizmo dimensijos ir požymiai (sudaryta autorės, remiantis Mažeikiene ir Merkiu, 2000)

2 paveiksle pavaizduoti makiavelizmo požymiai ir dimensijos dažniausiai atsispindi moksliniuose straipsniuose ir tyrimuose. Ciniškas požiūris į kitus žmones, pasak Dahling'o, Kuymcu ir Librizzi (2012), tai emocinis atsiskyrimas, neetiškas elgesys, ideologinių įsitikinimų, empatijos stoka. Žmonių laikymas blogais ir iliuzijų neturėjimas makiavelistui padeda nenukentėti. Gera nuomonė apie žmones, nei jie yra iš tikrųjų, laikoma pralaimėjimu. Manipuliavimas kitais žmonėmis, kitų žmonių emocijomis savo asmeniniam tikslui siekti yra įmanomas tik vengiant emocinio artumo ir nuslepiant savo tikruosius ketinimus ir norus (Mažeikienė, 2001). Manipuliacija tai maskavimas trūkumu, asmeninių savybių, kurios sunkiai atpažįstamos. Pasak Dahling'o ir kt. (2012), makiavelistai pasižymi neetišku elgesiu, kuris apibūdinamas melavimu, apgaule, sabotazu, siekdami savo tikslo, jie nepaiso sukurtų organizacijos taisyklių ir įsipareigojimų. Makiaveliai pasižymi dominavimu tarpasmeninėse situacijose, pasak Dahling'o ir kt. (2012), tai pasireiškia kaip statuso siekimas, pranašumas prieš kitus, kuris sumažina kitų asmenų galias, o makiaveliui suteikia motyvacijos siekti karjeros.

*Apibendrinant galima teigti, kad makiaveliškų vadovavimo stiliaus bruožų turinčių vadovų veiksmai yra nukreipti į galios siekimą, manipuliuojant be kaltės ir gėdos jausmo, išnaudojant darbuotojus ir darant jiems įtaką bei apsimetant altruistiškais, paisančiais organizacijos etikos normų. Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima išskirti šias makiavelizmo, kaip vadovavimo stiliaus, dimensijas: **cinizmas** (ciniškas požiūris į kitus ir į aplinką, empatijos, ideologinių įsitikinimų stoka), **manipuliacija** (neetiškas elgesys, melavimas, apgaulė, sabotžas), **dominavimas** (statuso siekimas, kontroliavimas, materializmas), **elgesys** (antisocialus, sau naudingas elgesys ir išnaudojimas).*

### **1.3. Makiavelizmo raiškos tendencijos ugdymo institucijose**

Lietuvoje makiavelizmą nagrinėjo Mažeikienė ir Merkys (2000), kurie atliktame tyrime atskleidė Lietuvos jaunimo makiavelistinių nuostatų raišką auklėjimo bei socializacijos plotmėje. Pasak Mažeikienės ir Merkio (2000), Lietuvos visuomeniniame ir politiniame gyvenime būdingas žemas ideologinis užsiangažavimas, kaip vienas iš makiavelizmo elgesio raiškos elementų. Tai pasireiškia ištikimybės stoka vienai ideologijai, politinei programai, perėjimu iš vienos politinės partijos į kitą, partijų skilimu ir naujų struktūrų steigimu. Mažeikienė (2004) vėlesniame tyrime nustatė makiavelizmo pasireiškimą tarp skirtingų lyčių, ji teigia, kad pastebima stipresnė vyrų makiavelizmo raiška. Jie labiau linkę pateisinti asmeninės naudos siekimą, todėl vyrų požiūris į žmogaus prigimtį ciniškesnis ir pesimistiškesnis. Vyrai dažniau nei moterys pateisina savo asmeninio tikslo siekimą neleistiniais būdais. Vadovavimo ypatumus organizacijoje lytiškumo aspektu tyrinėjo Bubnys ir Ruškus (2005), kurie taip pat teigia, jog makiavelizmo bruožai yra stipresni vyrų vadovų nei moterų ir pasireiškia tuo, kad vyrai pateisina manipuliavimą kitais žmonėmis, neatskleidžiant tikrų ketinimų. Bubnio ir Ruškaus (2005) manymu, gamybos ir pramonės srityse vadovų pareigas užimantys asmenys, turintys aukštesnį statusą ir žemesnį išsilavinimą, bendraudami su pavaldiniais remiasi ciniška žmogaus ir prigimties bei asmeninės naudos samprata.

Abell'is, Qualter'is, Brewe'is, Baarlow, Stylianou, Henzi ir Barrell (2015) siekė išsiaiškinti makiavelizmo vaidmenį vaikų socialinėje sąveikoje, išvadose teigia, kad makiavelizmas vaikystėje yra susijęs su nenuosekliu elgesiu, prievartos ir prosocialinių strategijų taikymu. Vaikai šias taktikas naudoja savo tikslams pasiekti, priklausomai nuo to, kiek patiko ar nepatiko bendraamžis. Abell'is ir kt. (2015) tyrimuose nustatė, kad aukštesnio makiavelizmo lygio mergaitės per trumpesnę laiką priima

bendraamžius bei rečiau patiria ir rodo socialinę atskirtį. Berniukai, kurių makiavelizmo lygis yra aukštesnis, daugiau reiškia tiek tiesioginę, tiek netiesioginę agresiją. Vleeming'o (1979) manymu, vaiko makiavelizmo lygis labiau susietas su tėvo makiavelizmo lygiu, nei motinos. Autorius pastebi, kad makiavelizmas kyla iš išorinės aplinkos. Vaikai minimaliai mokosi makiaveliško elgesio iš tėvų ar kitų šeimos narių.

Bekiari'is (2016) tyrimo apie mokytojų verbalinio agresyvumo ir mokinių makiavelizmo įtaką motyvaciniam klimatui išvadose teigia, kad mokytojo nustatyti verbalinio agresyvumo tipai, tokie kaip grasinimai, charakterio išpuoliai, keiksmazodžiai, darbo etikos atakos ar erzinimas, neigiamai koreliuojasi su mokinių dalyvavimu ugdymo procese, mokinių pasitenkinimu pamoka ir lankomumu. Pasak Bekiari'io (2016), auklėtiniai agresyvius mokytojus laiko mažiau patikimais, nes mokiniai berniukai mokytojo žodinę agresiją supranta kaip vieną iš lyderystės mokymo stilių ir mokinių sutelkimą į tikslą. Berniukai mokiniai mažiau paklusnūs mokytojams ir tai sukelia didesnę mokytojų agresyvumą. Taip pat autokratinis mokymo stilius yra teigiamai susijęs su žodiniu mokytojų agresyvumu bei mokinių makiavelizmu.

Banks'as ir Orłowski'is (2012) pristato mokytojo makiavelizmo modelį, kuris susijęs su gyvenimu mokykloje. Tyrimai atskleidė, kad mokytojo makiavelizmas priklauso nuo konteksto, nes mokykla yra socialinė aplinka, kurioje veikia mokiniai ir mokytojai. Mokytojo makiavelizmo pasireiškimas yra pateisinama priemonė, nes būtina siekti mokyklos iškeltų tikslų. Banks'as ir Orłowski'is (2012) tai apibūdina kaip organizacinį makiavelizmą tam tikroje situacijoje, tai yra manipuliavimas ir apgaulė. Šios rūšies makiaveliai palankiomis aplinkybėmis gali būti taktiški, nebūtinai beširdžiai ir šalti.

Shamsudheen'as, Bishmi'is ir Appu (2017), tyrinėdami biuro darbuotojų savikontrolės poveikį emocinei brandai ir makiavelizmo sąsajas, pastebi, kad visi darbuotojai gali būti dviveidžiai, tik tai priklauso nuo aplinkybių ir kiekvieno poreikių. Emocinis atsiribojimas ir ciniškas požiūris suteikia galimybę kontroliuoti savo jausmus ir būti kantriems bei atsargiems. Savo veiksmuose darbuotojai naudoja rafinuotą taktiką, užmaskuoja savo tikruosius ketinimus, tačiau prireikus gali naudoti spaudimą ir grasinimus. Shamsudheen'o ir kt. (2017) manymu, organizacijoje makiavelizmas gali būti teigiamas ir neigiamas, tai priklauso nuo jo naudojimo. Makiavelizmas laikomas teigiama savybe suteikiant pavaldiniams būtiną kryptį organizacijos tikslams pasiekti ar norint padidinti valdymo efektyvumą, o neigiama – siekiant asmeninės naudos organizacijos sąskaita. Shamsudheen'as ir kt. (2017) pastebi, kad šių dienų konkurenciniame, pilname iššūkių pasaulyje makiavelizmas pasireiškia tarp įvairių profesijų darbuotojų. Tokie žmonės nėra pelningi savo organizacijai, taip pat menkina jos statusą. Šią savybę turintys biuro darbuotojai žlugdo ir kitus tos organizacijos darbuotojus. Shamsudheen'o ir kt. (2017) tyrimai atskleidė, kad, siekiant pašalinti makiavelizmą, kuris gali kelti grėsmę kitiems ir sau, reikalingas savikontrolės ir emocinės brandos įgijimas.

*Išanalizavus mokslininkų tirtas makiavelizmo raiškos tendencijas skirtingo tipo institucijose, galima teigti, kad makiavelizmo bruožai būdingesni vyrams nei moterims. Organizacijose makiavelizmas gali būti teigiamas arba neigiamas. Teigiamo makiavelizmo tikslai yra nukreipti į organizacijos tikslo siekimą, o ne į asmeninės naudos patenkinimą.*

## 2. Profesinio perdegimo teorinė analizė

Skyriuje aptariama profesinio perdegimo samprata ir jį lemiantys veiksniai, kurie leis suprasti perdegimo atsiradimo priežastis, taip pat pateikiamos profesinio perdegimo dimensijos bei profesinio perdegimo problematika ugdymo institucijose.

### 2.1. Profesinio perdegimo samprata ir jį lemiantys veiksniai

Perdegimo sindromo (angl. *burnout*) sąvoką pirmą kartą septinto dešimtmečio viduryje pavartojo Freudenberger'is (1974) ir Maslach (1976) (cit. pagal Maslach ir Schaufel'į (2018)), pastebėję, kad pareigingi ir atsidavę darbuotojai greitai pavargsta, savo darbą ir klientus vertina neigiamai ir ciniškai, tampa irzlūs, nepatiklūs. Pasak Maslach, Schaufeli'io ir Leiter'io (2001), perdegimas iš pradžių buvo labai neaiški koncepcija, kuri neturėjo standartinio apibrėžimo, nors nuomonių apie perdegimo sampratą ir samprotavimų, kaip jo būtų galima išvengti, buvo įvairių. Skirtingų profesijų žmonės, pasak Maslach ir kt. (2001), labai įvairiai apibūdindavo perdegimo terminą, todėl nebuvo pagrindo konstruktyviai kalbėti apie perdegimo problemą ir sprendimus. Pasiektas bendras susitarimas dėl trijų pagrindinių perdegimo dimensijų: emocinis išsekimas, depersonalizacija ir sumažėję asmeniniai laimėjimai. Nustačius tris perdegimo sindromo dimensijas, pateikti vystymosi modeliai. Šių trijų dimensijų vienas modelis yra fazinis modelis, pagal kurį kiekviena dimensija padalijama į aukštus ir žemus balus. Nagrinėjant perdegimo raidą, nuasmeninimas (cinizmas) yra pirmoji perdegimo fazė, toliau eina neveiksmingumas ir išsekimas. Antras trijų dimensijų modelis iškėlė hipotezę, kad vienos dimensijos atsiradimas skatina kitos vystymąsi. Remiantis šiuo modeliu, pirmiausia atsiranda išsekimas, dėl kurio išsivysto cinizmas, vedantis į neveiksmingumą (Lee ir Ashforth, 1990). 2 lentelėje pateikiami mokslinėje literatūroje sutinkami įvairūs perdegimo apibrėžimai (žr. 2 lent.).

**2 lentelė.** Perdegimo apibrėžimai (sudaryta, remiantis įvairių mokslininkų straipsniais)

Autorius	Metai	Apibrėžimas
Maslach ir Jackson	1981	Perdegimo sindromas – ilgai besitęsianti, sudėtinga reakcija į įvairius stresinius faktorius, ilgai išsekinančius darbuotojo asmenybės ir energinius-emocinius išteklius, dėl kurių sumažėja darbo efektyvumas ir profesinis aktyvumas.
Leiter	1988	Perdegimas tai fizinis, emocinis, protinis išsekimas, kuris pasireiškia bejėgiškumo jausmu, lėtiniu nuovargiu, neigiamu požiūriu į darbą, gyvenimą ir draugus.
Maslach, Schaufeli ir Leiteo	2001	Perdegimas – psichologinė reakcija į lėtinį stresą darbe.
Maslach	2003	Perdegimas yra ilgalaikio streso darbe pasekmė.
Basim, Begenirbas ir Can Yalcin	2013	Perdegimas – tai galios ir energijos praradimas dėl nesėkmės, nusivylimo ir pervargimo arba asmens vidinių išteklių išsekimo, dėl nepatenkintų poreikių.
Louw	2014	Perdegimas yra fizinio nuovargio, emocinio išsekimo ir streso atsiradimo derinys.
Vaicekauskienė	2014	Perdegimo sindromas – tai ilgai besitęsianti ir sudėtinga neigiama reakcija į įvairius stresinius faktorius, kurie išsekina darbuotojo emocinius ir asmenybės išteklius, dėl kurių sumažėja darbo efektyvumas ir profesinis aktyvumas.
Adwan ir Al-Khayat	2017	Perdegimas tai fizinis ir psichinis nuovargis bei išsekimas dėl darbe didėjančio spaudimo.

<b>Autorius</b>	<b>Metai</b>	<b>Apibrėžimas</b>
Navaitienė ir Danilovienė	2017	Perdegimas yra emocinė būseną, kuri gali egzistuoti, kai asmuo patiria energijos praradimą darbe per tam tikrą laiką.
Herman, Hiskmon-Rosa ir Reinke	2018	Perdegimas yra psichinio, emocinio ir fizinio išsekimo ilgalaikė būseną, kurią sukelia lėtinis stresas, pasireiškiantis neigiamomis nuotaikomis profesinėje veikloje.

Apibendrinant autorių mintis, apibūdinančias perdegimą, galima teigti, kad perdegimas tai fizinis, emocinis, protinis išsekimas, kuris atsiranda dėl darbe užsitęsusio ir didėjančio streso. Iš praktikos ir mokslinių tyrimų (Frank, Jennings ir Greenberg, 2016; Hulscheiger ir kt., 2013) žinoma, kad profesinis stresas yra kiekvienos profesijos dalis, tačiau besikaupiantis ir ilgai besitęsiantis darbo streso išgyvenimas ilgainiui gali sukelti perdegimą. Perdegimas gali būti apibūdinamas kaip sudėtingas procesas, literatūroje dar vadinamas profesiniu perdegimu, pasireiškiantis darbuotojams, kurių darbo turinį ir esmę sudaro intensyvūs ir dažni kontaktai su kitais žmonėmis, patiriamas stiprus psichologinis krūvis, pasireiškiantis fiziniais ir psichiniais simptomais (Mikalauskas, Širvinskas, Macas ir Padaiga, 2016). Perdegimą gali patirti bet kurie darbuotojai, nes kai kurių profesijų atstovai, pvz., mokytojai, socialiniai darbuotojai, medikai ir kt., darbe susiduria su didesne rizika patirti darbinį stresą. Pasak Abromaitienės ir Stanišauskienės (2014), ilgalaikis įtemptas bendravimas darbe sukelia stresą, perauganti į perdegimą. Perdegimo rizikos grupėje atsiranda asmenys, kurie išgyvena nuolatinį vidinį konfliktą dėl darbo, jaučia darbo praradimo baimę, nuolat bendrauja su nepažįstamais žmonėmis viešojoje vietoje, privalo rodyti didelį darbo efektyvumą neįprastoje, naujoje darbo aplinkoje.

Maslach ir kt. (2001) perdegimą apibūdina kaip atsaką į užsitęsusį emocinį ir tarpasmeninį stresą darbo vietoje, kuris apibrėžiamas kaip cinizmas ir neveiksmingumas. Kiti profesinio perdegimo tyrinėtojai (Basim, Begenirb ir CanYalcin, 2013; Dall'Ora ir kt., 2020; Li ir kt., 2020; Merkys ir Bubelienė, 2013; Stočkus, 2014; Walsh ir Arnold, 2018) teigia, kad tai yra darbo streso pasekmė, ilgai trunkanti psichologinė būseną, kurią sukelia darbe užsitęsę (nuolatiniai) tarpasmeniniai ir emociniai stresoriai, polinkis save vertinti teigiamai arba neigiamai, motyvacijos ir įsipareigojimų praradimas. Maslach ir Jackson'as (1981) teigia, kad perdegimas yra trimatis sindromas, jungiantis emocinį išsekimą, depersonalizaciją ir sumažėjusius profesinius pasiekimus, atsirandančius dėl stresinių veiksnių darbo vietoje. Perdegimas yra įtemptas asmeninis išgyvenimas, kuris kyla iš socialinių santykių su savimi ir aplinkiniais. Ir tai traktuojama kaip psichologinis sindromas, apimantis emocinį išsekimą, cinizmą ir profesinio veiksmingumo stoką. Kaip teigia Maslach ir Jackson'as (1981), emocinis išsekimas yra pagrindinė perdegimo ypatybė, kuri lemia emocinio ar fizinio išsekimo simptomus darbe. Pasak Maslach ir kt. (2001), pirmoji perdegimo fazė yra nuasmeninimas (cinizmas), po kurios eina neveiksmingumas, o galiausiai – išsekimas. Perdegimas yra daugialypė komplikacija, kurią dažniausiai lydi cinizmas ir abejingumas savo darbui (Mahmoodi-Shahrebabaki, 2019).

Perdegimo apibrėžimas nurodo svarbiausias perdegimo priežastis, kurios atskleidžia, kad perdegimo sindromą darbe sukelia keletas veiksnių:

- per didelis darbo krūvis, darbo dienos trukmė ir teikiami sudėtingi, nuovargį sukeliantys reikalavimai (Al-Adwan ir Al Khayat, 2017; Dall'Ora ir kt., 2020; Li ir kt., 2020; Ma, Wang ir Cheng, 2021);

- atlikto darbo netinkamas atlygis (Abenavoli, Jennings, Greenberg, Harris ir Katz, 2013; Chang, 2009; Merkys ir Bubelienė, 2013);
- nesąžiningumas darbo vietoje – įskaitant darbo krūvį, prastą komunikaciją, bendradarbiavimą, santykius su vadovais, organizacinį klimatą (Al-Adwan ir Al Khayat, 2017; Chang, 2009; Louw, 2014);
- dideli reikalavimai ir griežtas valdymas (Li ir kt., 2020).

Pasak Al-Adwan'o ir kt. (2017), Merkio ir Bubelienės (2013), mokytojui didelį stresą sukelia švietimo reformos, apie kurias su jais nediskutuojama, o jos yra nuleidžiamos „iš viršaus“, taip pat didėjantis darbo ir mokyklos biurokratizavimas. Navaitienės ir Danilovienės (2017) atliktas perdegimo ir perfekcionizmo tyrimas atskleidė, kad vyresnio amžiaus mokytojai gali patirti emocinį išsekimą, jei jie pasižymi į save nukreiptu perfekcionizmu.

Perdegimo sindromo sąvokos atsiradimas sukėlė didelį susidomėjimą tose srityse, kur santykiai tarp paslaugų teikėjo ir gavėjo yra svarbiausi. Navaitienės ir Danilovienės (2017) teigimu, perdegimo sąvoka vartojama tada, kai kalbama apie socialinės srities specialistų (psichologų, socialinių darbuotojų, slaugytojų, mokytojų ir pan.) veiklą. Louw (2014) teigimu, perdegimas, kaip konstruktas, yra susijęs su fizinės, pažintinės ir emocinės energijos praradimu, fizinio nuovargio, emocinio išsekimo ir streso atsiradimo derinys. Stresas darbe atsiranda, kai asmuo praranda energiją ir nesugeba jos atstatyti. Stresas neatsiranda vienas kaip įvykis, yra besiskleidžiantis procesas, kurio metu tiems, kam trūksta energijos, dažniausiai patiria perdegimo sindromą. Pasak Skaalvik ir Skaalvik'o (2014), profesinis perdegimas yra labai svarbus reiškinys organizacijai, nes mažina pasitenkinimą darbu ir profesinį darbo našumą.

*Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad perdegimas yra sudėtingas konstruktas, kurį galima apibūdinti kaip lėtinę reakciją į stresą darbe. Stresą darbe sukelia keletas veiksnių, tokių kaip darbo krūvis, prasta komunikacija, santykiai su vadovais, organizacinis klimatas, dideli reikalavimai, griežtas valdymas.*

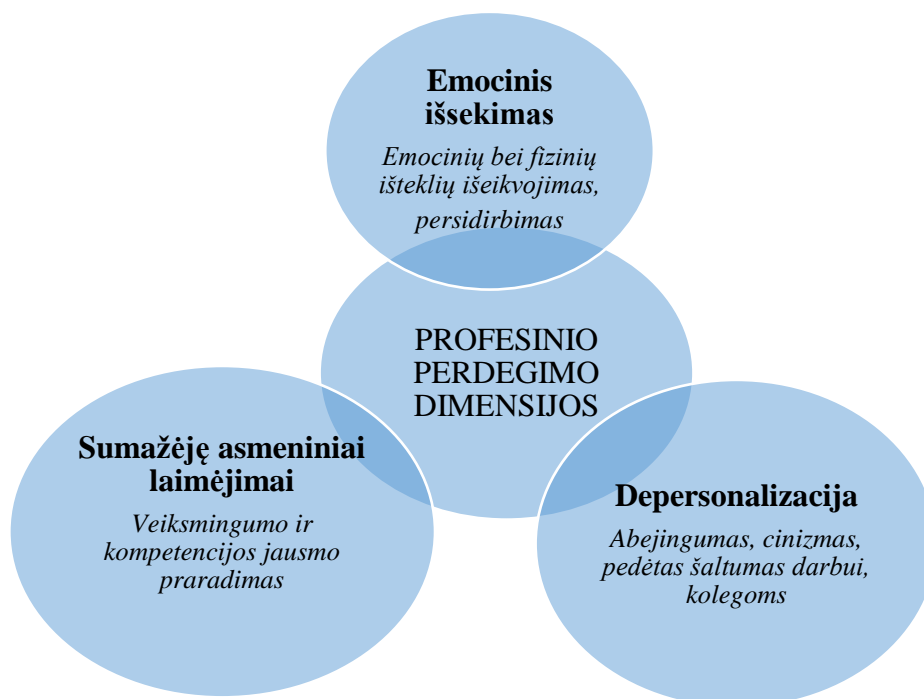
## **2.2. Profesinio perdegimo dimensijos ir požymiai**

Devintajame dešimtmetyje pereita prie sistemingesnių empirinių perdegimo tyrinėjimų, siekiant atrasti dėsningumus, atskleidžiančius perdegimo simptomus, priežastis ar padarinius, taikant kiekybinius tyrimus bei anketos ir apklausos metodiką. Maslach (2001) pastebi, kad idealiausi ir geriausi darbuotojai dažniausiai patiria perdegimą, kaip teigiama frazėje: „Kad perdegtum, tu turi degti.“ Atsidavę žmonės norėdami palaikyti savo idealus aukojasi, o tai veda į išsekimą ir galiausiai cinizmą.

Depresija, nerimas, sumažėjusi savigarba – tai tokie padariniai, kurie turi ryšius su profesinio perdegimo sindromu. Zhou'o, Sheng'o, He ir Qian'o (2020) pastebėjimu, pagrindinė perdegimo dimensija, atsirandanti dėl stresinių veiksnių darbo vietoje, yra emocinis išsekimas, lėtinis emocinio ir fizinio išsekimo jausmas, sumažėjęs pasitenkinimas darbu, prasti darbo rezultatai. Nors dauguma autorių (Ahola, Toppinen-Tanner ir Seppanen, 2017; Dall'Ora ir kt., 2020; Skaalvik ir Skaalvik, 2014) perdegimo sindromą apibūdina įvairiai, tačiau sutariama dėl trijų pagrindinių komponentų, vadovaujantis Maslach ir Jackson'o (1981) aprašyta perdegimo sindromo koncepcija, kurią sudaro trys dimensijos: emocinis išsekimas (angl. *emotional exhaustion*), depersonalizacija (angl.



*depersonalization*) ir sumažėję asmeniniai laimėjimai (angl. *decreased personal achievements*) (žr. 3 pav.).



3 pav. Perdegimo dimensijos (sudaryta autorės, remiantis Maslach ir kt., 2001)

Maslach ir kt. (2001) teigimu, *emocinis išsekimas* yra ryškiausias šio sudėtingo sindromo pasireiškimas ir pagrindinė perdegimo savybė. Išsekimas yra pirmoji reakcija į stresą, kuri žmogus patiria darbe. Išsekimas dar apibūdinamas kaip emocinių išteklių išsekimas ir emocinio išsekimo jausmas, nuovargis ir energijos praradimas (Oliveir, Robert, Veiga-Simao ir Marques-Pint, 2021). Pasak Mikalausko ir kt. (2016), emocinis išsekimas yra savo emocinių išteklių iššvaistymas ir emocinis persidirbimas. Tai jausmas, kai žmogus pasijunta visiškai fiziškai ir emociškai išsekęs, bendraudamas su kitais, nebesugeba vykdyti jam keliamų reikalavimų, dėl kurių jaučia įtampą bei frustraciją (nusivylimą). Žmogui trūksta energijos pradėti naują veiklą ar bendrauti su žmogumi. Flook, Goldberbeg'o, Pinger, Bonu ir Davidso'o (2013) teigimu, emocinis išsekimas, tai būseną, kai žmogus yra emociškai persitempęs ir pavargęs dėl savo darbo.

Pasak Maslach ir kt. (2001), *depersonalizacija* tai bandymas nustatyti atstumą tarp savęs ir paslaugų gavėjo, kitaip tariant – tai abejinga reakcija į žmones, su kuriais dirbama, perdėtas šaltumas, nepasitikėjimo jausmas bendraujant su kitais žmonėmis. Stočkaus (2014) teigimu, depersonalizacija reiškiasi cinišku, neigiamu elgesiu, emociu atsitraukimu, apimančiu nepasitikėjimą, neviltingumą, nusivylimą, arba perdėtu šaltumu bendraujant su žmonėmis darbe. Pasak Oliveira'os ir kt. (2021), depersonalizacija vadinamas cinizmas, o tai yra neigiami jausmai ir elgesys su kitais žmonėmis, dirglumas, psichologinis atsiribojimas. Leiter'io (2018) teigimu, cinizmas ir išsekimas atsiranda dėl

socialinių konfliktų ir pervargimo darbe. Cinizmas yra neigiama žmonių pasaulėžiūra, žmonės mano, kad gyvenimas yra negeras, kad žmonės skriaudžia kitus žmones ir visi yra nenuoširdūs.

Pasak Maslach ir Leiter'io (2016), *sumažėję asmeniniai laimėjimai* dar vadinami žemais profesinio veiksmingumo jausmais, kas yra veiksmingumo ir kompetencijos jausmo praradimas darbe, sumažėjęs produktyvumas, demoralizacija ir nesugebėjimas susidoroti su savo darbo poreikiais, kuri lemia nuolatinis kvalifikacijos kėlimas. Nagar'o (2012) teigimu, asmeninių laimėjimų sumažėjimą lemia, kai žmogus mano, kad jo asmeninis indėlis organizacijai yra nevertinamas, bei jaučiasi savo darbe neefektyvus, nenaudingas. Darbuotojai nebepasitiki savo kompetencijomis, gebėjimais sėkmingai atlikti paskirtas pareigas, taip pat mano, kad jėgas eikvoja veltui, nes gyvenimas neatitinka asmeninių tikslų ir lūkesčių (Flood, 2013), o žemą pasitikėjimą savimi turintys asmenys yra linkę patirti perdegimą (Herman ir kt., 2018).

*Apibendrinant galima teigti, kad profesinis perdegimas pasireiškia tada, kai nėra dermės tarp to, ką darbuotojas duoda ir gauna. Perdegimas kyla, kai atsiranda neatitikimas tarp reikalavimų ir turimų resursų bei jaučiamas jų trūkumas. Emocinis išsekimas yra pagrindinė, pirminė profesinio perdegimo savybė ir žmogaus psichologinei ir fizinei sveikatai didžiausią neigiamą įtaką darantis veiksnys. Vėliausiai išsivysto depersonalizacija – negatyvus požiūris į kitus, o taip pat ir asmeninių laimėjimų sumažėjimas – negatyvus požiūris į save.*

### **2.3. Profesinio perdegimo problematika ugdymo institucijose**

Per pastaruosius dešimtmečius atlikta daug tyrimų, kuriuose siekta išsiaiškinti mokytojų perdegimą lemiančius veiksnius. Galima teigti, kad mokytojų perdegimo sindromas yra labai aktualus daugelyje užsienio šalių, kur buvo atlikti emocinio darbo ir emocinio išsekimo tyrimai (Abenavoli ir kt., 2013; Clipa ir Boghean, 2015; Li ir kt., 2020; Stočkus, 2014; Xu, 2013). Tyrimuose nustatyta, kad emocinį išsekimą sukelia darbo aplinkoje vyraujantys konfliktai. Li ir kt. (2020) teigia, kad mokytojų profesija pilna iššūkių, tokių kaip mokytojo ir mokinio santykiai, administracinė biurokratija, santykiai su vadovais, kolegomis. MC Carthy'is, Lambert'as, Lineback'as, Fitchett'as ir Badbouh'as (2016) teigia, kad mokytojų profesija turi specifinių profesinių stresorių, kurie susiję su socialiniu ir emociniu neatitikimu. TALIS (angl. *teaching and learning international survey*) (2018) tyrimuose pastebėta, kad visose Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos šalyse mokytojai teigia, jog patiria stresą darbe ir šią įtampą sukelia trys šaltiniai: darbo krūvis, mokinių elgesys ir siekis patenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius.

Al-Adwan ir kt. (2017) tyrimo apie mokytojų psichologinio perdegimo nustatymą privačiuose ir valstybiniuose darželiuose išvadoje teigia, kad mokytojų perdegimas kelia grėsmę švietimo kokybei. Pasak Al-Adwan ir kt. (2017), perdegimo priežastys – tai konfliktai dėl išėjimo iš darbo ir mažas darbo užmokestis, santykiai su vadovybe, didelis vaikų skaičius klasėse, didelis darbo krūvis, taip pat tėvų keliami didžiuliai lūkesčiai. Mokytojų perdegimui įtakos turi ir tokie organizaciniai veiksniai kaip neigiamas klasės klimatas, mažas atlyginimas, didelis mokinių skaičius klasėje, agresyvus mokinių elgesys, neigiamas vadovo požiūris į mokytoją, administracinės pagalbos nesuteikimas bei didelis darbo krūvis (Herman ir kt., 2018; Xu, 2013).

Navaitienė ir Danilovienė (2017) teigia, kad mokytojai, ugdantys vaikus su elgesio ir emocijų sutrikimais, dažnai jaučia sekinančius ir sudėtingus vidinius išgyvenimus, juos dažniau užvaldo neigiami jausmai, kurie ilgainiui pasireiškia emociniu perdegimu. Autorės pastebėjo, kad vyresnio amžiaus mokytojai, pasižymintys į save nukreiptu perfekcionizmu, gali patirti emocinį išsekimą,

išgyventi depersonalizaciją bei asmeninių laimėjimų menkumo jausmą. Savo tyrimais Sadoughi'is (2017) taip pat patvirtino perdegimo darbe ir perfekcionizmo sąsają.

Arens'as ir Morin (2016), analizavę mokytojų emocinio išsekimo pasekmių poveikį mokinių pasiekimo rezultatams, atskleidė, kad mokiniai, kuriuos mokė mokytojai, turintys labiau išreikštą emocinį išsekimą, gavo žemesnius pasiekimų rezultatus, nei tie, kurių mokytojai nepatyrė emocinio išsekimo. Mokytojo darbas yra ne tik pamokos metu, bet ir visos dienos veikla mokykloje, kur nuolat tenka bendrauti su kolegomis, administracija ir tėvais, nuolat susidurti su emociniu darbu savo karjere, sukeliančiu mokytojų perdegimą (Xu, 2013). Pamokų metu mokytojas išsikelia kelis tikslus: valdyti mokinių elgesį, palaikyti tvarką, laikytis pamokos plano ir padėti mokiniams pasiekti gerų rezultatų, kurie taip pat gali sukelti įtampą, jei nėra įgyvendinami. Pasak Arens'o ir Morin (2016), mokinių trikdantis elgesys, neleidžiantis pasiekti mokytojo išsikeltų tikslų, padidina emocinį intensyvumą ir yra pagrindinis mokytojų išsekimo šaltinis. Winding, Aust'as ir Andersen'as (2022), analizavę ryšį tarp mokinių agresyvaus elgesio ir mokytojų perdegimo, teigia, kad nepriklausomai nuo agresyvaus elgesio tipo, nederamas mokinių elgesys padidina mokytojų perdegimo riziką. Agresyvus mokinių elgesys, grasinimai, priekabiavimai ar smurtas prieš mokytojus, tai rimta problema, kuri susijusi su emociniu išgyvenimu, profesiniu atsiribojimu, nepasitenkinimu ir perdegimu.

Autoriai Anderson, John ir Keltner (2012), Lin, Che, Tse, Wei ir Ma (2019) teigia, kad vadovas jausdamas savo galią, keldamas balsą, darydamas įtaką darbuotojams sukelia emocinį išsekimą. Valdžios ar galios turėjimas reiškia kitų asmenų kontrolę, taip pat darbo saugumą, geresnę finansinę padėtį. Vadovo nemandagus elgesys su darbuotojais kenkia organizacijos atmosferai, veiklos rezultatams ir darbuotojų emocijoms (Liu, Yuan, Hu, Liu, Chen ir He, 2020). Pasikeitus organizacijos lyderiui, pasak Liu ir kt. (2020), darbuotojai, kurie stipriai palaikė ankstesnio lyderio poziciją, gali patirti su darbu susijusį identitetą materialinių ar emocinių išteklių neatitikimą ir praradimą, sukelti darbuotojų stresą ir įtampą. Dėl šios priežasties (vadovo kaitos) stresas ir įtampa padidins darbuotojų emocinį išsekimą, darbuotojai rodys neproduktyvų darbinį elgesį, kuris ilgai besitęsiant pasireiškis perdegimu. Eisenbeiss, Van Knippenberg'as ir Fahrbach'as (2015) nustatė, kad neetiška lyderystė stipriai susijusi su neetišku klimatu ar kultūra. Vadovo nesąžiningumo pasekmės yra didžiulės – nuo neigiamų pasekmių atskiriems darbuotojams ir komandai iki neigiamų pasekmių visai organizacijos veiklai. Pasak De Vries'o (2018), neatlaidus, nelankstus, nekantrus ir pernelyg kritiškas lyderis gali sukelti problemų organizacijai – baimės ir keršto kultūrą, darbuotojų didelį nepasitenkinimą darbu, kaitą ir išlaidas, susijusias su konfliktų valdymu ir reaktyvia agresija. Remiantis Schyns ir Schilling'o (2013) tyrimo išvadamis nustatyta, kad piktnaudžiavimas lyderyste, destruktivūs ir tironiški vadovavimo stiliai yra nuosekliai susiję su neigiamais pasekėjais ir organizacijos rezultatais.

Abenavoli'is ir kt. (2013) pastebi, kad mokytojai savo darbe patiria didžiausią spaudimą, palyginus su kitomis profesijomis, todėl mokytojų sąmoningumas yra viena iš daugelio reikalingų kompetencijų, galinčių apsaugoti nuo perdegimo ir jo neigiamų pasekmių. Pastaruoju metu pradėti taikyti sąmoningumo mokymai, kurie padeda mokytojams sumažinti stresą ir perdegimą, stiprinti socialinę-emocinę kompetenciją ir gerinti savijautą. Sąmoningumas padeda susitvarkyti su netinkamu mokinių elgesiu ir klasės klimatu. Pasak Abenavoli'io ir kt. (2013), savireguliacija, savimonė ir užuojauta sau yra trys pagrindiniai sąmoningumo komponentai, kurie leidžia asmenims identifikuoti emocinio streso reakcijos sukėlėjus ir įdiegti nereagavimo veiksmingą strategiją, kaip kyla stresas. Mokytojų perdegimas neigiamai veikia mokytojų motyvaciją, savigarbą, savarankiškumą,

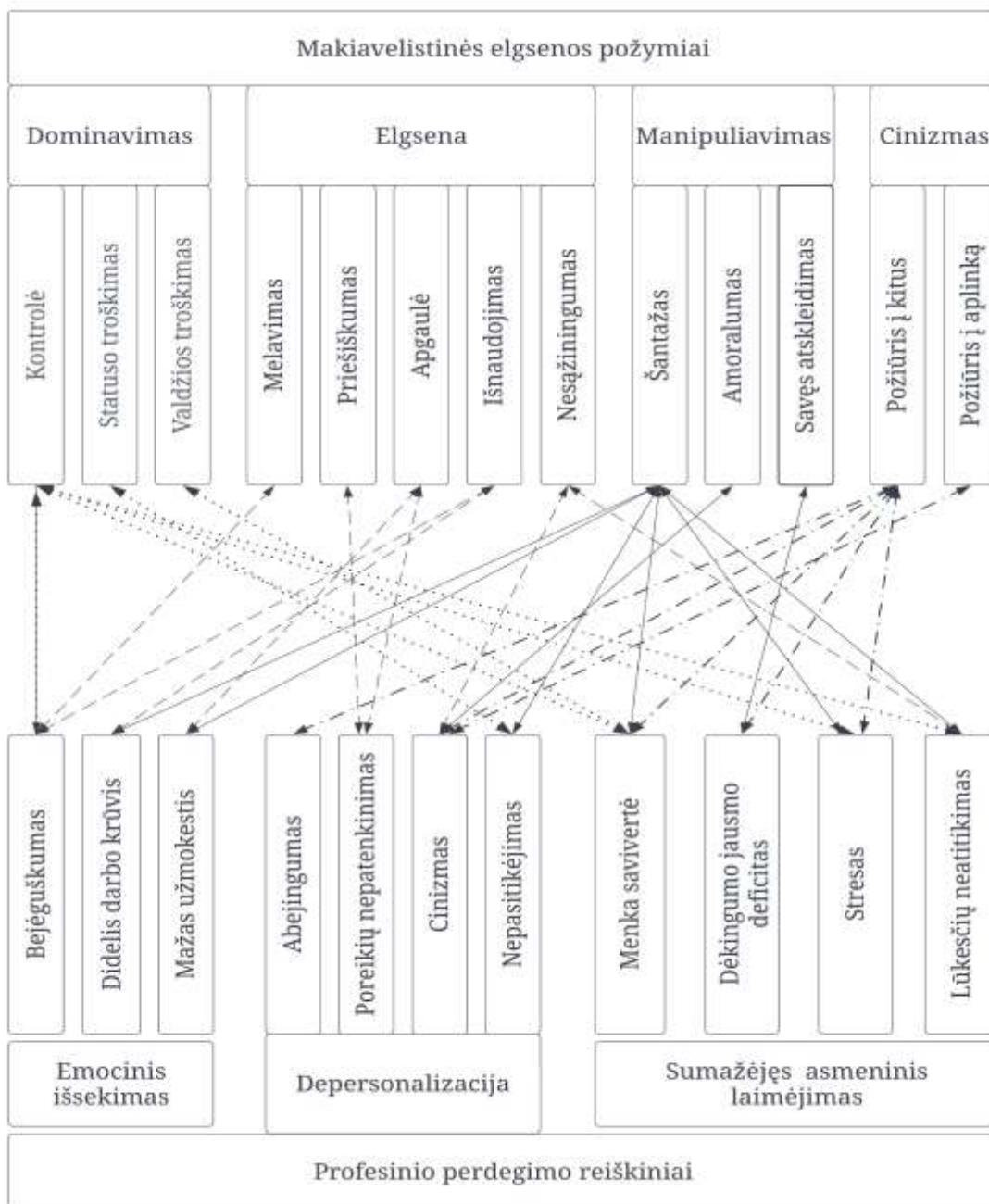
pasitenkinimą savimi, produktyvumą, profesinį įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu (Herman ir kt., 2018; Skaalvik ir Skaalvik, 2010; Skaalvik ir Skaalvik, 2014).

*Apibendrinant galima teigti, jog mokytojų profesinį perdegimą lemia tai, kad mokytojas turi daugybę pareigų, nuolat blaškomas įvairių reformų ir naujovių, keliamų aukštų reikalavimų mokinių pasiekimams, kurie turi pasireikšti ne tik kaip specialisto, turinčio specialiąsias kompetencijas, bet ir žinančio, sugebančio valdyti konfliktus, gebančio bendrauti ir bendradarbiauti su tėvais, kolegomis bei administracija. Tokie aukšti reikalavimai gali sukelti įtampą, nuovargį, stresą bei pereiti į profesinio perdegimo sindromą. Vadovo elgesys, vadovavimo stilius taip pat turi didelį poveikį individualiai kiekvienam darbuotojui, komandai ir visai organizacijai.*

### 3. Makiavelizmo ir profesinio perdegimo tarpusavio sąsajos

Mokslinėje literatūroje (Belschak ir kt., 2018; Gkorez ir kt., 2015; Hauser ir kt., 2021; Stankuvienė, 2013) makiavelistinė elgsena nagrinėjama plačiai. Elias'as (2015) tyrė neetišką studentų elgesį ir atskleidė, kad studentų didelis noras pasiekti savo tikslus motyvuoja neetišką elgesį. Šis mokslininkas (2015) pabrėžia, kad verslo studijų studentai labiau linkę apgauti nei kitų programų studentai, o toks elgesys ateityje turi sąsajas su neetišku elgesiu darbo vietoje, o tai sustiprina makiavelistinės asmenybės bruožus. Rehman'as, Nabi ir Shahnawaz'as (2018) analizavo studentų makiavelistines elgesio kietąsias ir minkštąsias įtakos taktikas, kurios apibūdinamos kaip dialogas (siekimas kompromiso), gerųjų savo asmeninių savybių pristatymas, apeliavimas į dėstytojo jausmus. Tyrimo rezultatai parodė, kad studentai naudoja abi įtakos taktikas ir asmenybės elgesio raiška tarpininkauja gerovės ir asmenybės santykiams. Studentai varžydamiesi vieni su kitais dėl įvertinimo, dėstytojo dėmesio naudoja stiprias makiavelistines elgesio formas, pvz., melą. Atliktas dar vienas medicinos studentų ir gydytojų makiavelizmo lygio nustatymo tyrimas. Mokslininkai Bratek ir kt. (2015) atlikto tyrimo išvadose teigia, kad medicinos studentai turi aukštus makiavelizmo bruožus ir tai susiję su darbo užmokesčiu, dideliais pacientų ir pačių gydytojų lūkesčiais. Bratek ir kt. (2015) pastebi, kad vyresnis amžius ir lytis (vyriška) turi įtakos makiavelizmo raiškai. Medicinos studentams ir gydytojams būdingi makiavelizmo bruožai, kaip tiesos sakymas tik tada, kai tai naudinga, jausmų imitacija, kai to reikia, ir nuoširdaus žmogaus išpūdžio sudarymas. Gurer'as ir Ciftci (2018), tyrinėję makiavelizmo, organizacinio įsipareigojimo ir etiško vadovavimo ryšį universitete pastebėjo, kad vyrai pasižymi aukštesne makiavelistine elgsena, nei apklausoje dalyvavusios moterys. Šie autoriai pastebi, kad asmenys, pasižymintys švelnumu, paklusnumu, tačiau tuo pat metu suinteresuoti kitų interesais bei siekiantys savo asmeninės sėkmės, turi mažesnę makiavelizmo lygį. Šie mokslininkai taip pat nustatė teigiamą ryšį tarp makiavelizmo tendencijos ir įsipareigojimo organizacijai, nes, darbuotojų manymu, jei bendruomenė turi savitus principus, tai moraliniu požiūriu negražu išeiti iš organizacijos.

Dauguma tyrimų buvo sutelkta į vadovavimo stiliaus ir makiavelizmo ryšio atskleidimą (Jiang, Chen, Sun ir Yang, 2017; Kaiser, LeBreton ir Hogan, 2015; Purwanto ir kt., 2019). Patvirtinta, kad transformacinis ir autoritarinis vadovavimo stiliai turi daugiausia makiavelizmo apraiškų. Šie vadovavimo stiliai pasireiškia stipria pavaldinių kontrole ir besąlygiško paklusnumo reikalavimu, bausmių taikymu už nepaklusnumą (Jiang ir kt., 2017). Remiantis šia teorija, transformacinis ir autoritarinis vadovavimas, dėl kurio darbuotojų lūkesčiai tampa nepatenkinti, gali būti susiję su didesniu darbuotojų psichologiniu pažeidimu ir sukelti profesinį perdegimą. Tai patvirtina ir Gkorezis'o ir kt. (2015) atliktas tyrimas, atskleidžiantis makiavelizmo įtaką darbuotojų emociniam išsekimui. Atskleista, kad makiaveliški lyderiai daro žalingą poveikį darbuotojų emociniam išsekimui, darbuotojų organizaciniam cinizmui, kas neigiamai veikia darbo rezultatus, asmens pasitenkinimą darbu, organizacinius įsipareigojimus. Stankuvienė (2013), analizuodama autoritarinių santykių egzistavimui darbo organizacijoje įtakos turinčius veiksnius, daro prielaidą, kad autoritarizmas organizacijoje daro įtaką dirbančių žmonių psichologinei būsenai – darbuotojai jaučia stresą, valdžios baimę, bejėgiškumą.



4 pav. Makiavelizmo ir profesinio perdegimo tarpusavio sąsajos (sudaryta autorės)

4 paveiksle (žr. 4 pav.) matyti, kad makiavelizmo požymiai, kaip ciniškas požiūris į aplinką, amoralus manipuliavimas ir savęs atskleidimas, turi mažai sąsajų su profesinio perdegimo reiškiniais. Daugiausia įtakos profesiniam darbuotojų perdegimui turi makiavelizmo dominavimas, kuris išryškėja kontrolės, statuso ir valdžios troškimo pasireiškimu. Stipri makiavelistinė asmenybė linkusi sėkmę matuoti išoriniu įvaizdžiu ir jo demonstravimu, juos labiau motyvuoja išoriniai tikslai, todėl perdėta kontrolė gali lemti asmens sumažėjusį asmeninio laimėjimo pojūtį, kuris pasireiškia darbuotojų savivertės praradimu. Asmeniniai lūkesčiai lieka neišpildyti ir darbuotojai jaučia stresą darbe. Makiaveliai kitus žmones vertina kaip išorinį pavojų, todėl didelė kontrolė leidžia sumažinti kitų galią, o tai sukelia bejėgiškumą.

Makiavelizmo elgsenos, tokios kaip melavimas, išnaudojimas siekiant savo tikslo, sukelia žmonėms bejėgiškumą, neigiamas emocijas, tai pasireiškia emociniu išsekimu. Priešiškumas, apgaulė būdingos

makiavelistinei asmenybei, pasireiškia neetišku elgesiu, kuris siejasi su asmenų poreikių nepatenkinimu, sukeliančiu depersonalizaciją. Stipri makiavelistinė asmenybė turi mažiau gailėsčio, todėl yra nesąžininga, išsiskiria šaltumu, tai lemia profesinio perdegimo depersonalizaciją – cinizmą ir yra nepatenkinami darbuotojų lūkesčiai.

Makiaveliai gali manipuliuoti kitais per šantažą, amoralų manipuliavimą, kurie yra svarbūs jo asmeniniams tikslams siekti, kuomet teigiama, jog „tikslas pateisina visas priemones“, turi daug sąsajų su profesinio perdegimo išskirtais reiškiniais: emocijų išsekimu, kuri pasireiškia kaip didelis darbo krūvis, mažas užmokestis; depersonalizacija – nepasitikėjimas; sumažėjęs asmeninis laimėjimas, kurį apibūdina menka savivertė, stresas, lūkesčių nepatenkinimas.

Ciniškas makiavelizmo bruožų turinčių asmenų neigiamas požiūris į kitus, kaip suvokimas, kad kiti irgi gali daryti tą patį, taip pat turi daug sąsajų su profesiniu perdegimu – depersonalizacija, kuri yra tarpasmeninio pobūdžio, kaip abejingumas, cinizmas, menka savivertė, dėkingumo jausmo stoka ir stresas. Žmogus pradėjęs dirbti noriai bendradarbiauja, siekia gerų rezultatų, o vėliau atsiriboja.

## 4. Mokytojų profesinio perdegimo ir makiavelizmo raiškos sąsajų tyrimas ikimokyklinio ugdymo institucijose

### 4.1. Tyrimo metodologija ir metodai

***Tyrimo metodologinės nuostatos.*** Kiekybinis tyrimas grindžiamas remiantis normatyviniu požiūriu (Kardelis, 2016) ir pozityvistinės (pragmatizmo) filosofijos (Tidikis, 2003) nuostatomis, kurios akcentuoja žinių praktinio naudingumo reikšmę ir mokslo, kaip svarbaus socialinės pažangos veiksnio, vertę.

Profesinis perdegimas aiškinamas remiantis Maslach ir Jackson'o (1981) profesinio perdegimo samprata, kuri apibrėžiama kaip psichologinis sindromas, atsirandantis kaip ilgalaikis atsakas į lėtinius tarpasmeninius stresorius darbe. Trys pagrindiniai šio atsako aspektai yra emocinis išsekimas, depersonalizacija ir sumažėję asmeniniai laimėjimai. Emocinį išsekimą sukelia per dideli darbo reikalavimai (Li ir kt., 2020), administracinė biurokratija (Wang, Ramos, Wu, Liu, Yang, Wang ir Wang, 2015). Depersonalizacija apibūdinama kaip atsiribojimas ir ciniškas požiūris į savo darbą, beasmenių jausmų formavimasis (Andela, Truchot ir Van der Doef, 2016; Leiter, 2018, Oliveira, 2021). Sumažėję asmeniniai laimėjimai nukreipti į patį asmenį – žmogus pradžioje galvoja, kad daug duoda aplinkiniams, save realizuoja, o vėliau supranta, kad nepavyksta pasiekti savo tikslų ir save priima kaip nekompetetingą, negalintį pateisinti šalia esančių žmonių lūkesčių (Ventura, Salanova ir Llorens, 2015).

Makiavelizmas aiškinamas remiantis Mažeikienės (2002) makiavelizmo apibūdinimu kaip konstruktu, kuris atspindi klastingą ir melagingą kieno nors elgesį (Banks ir Orłowski, 2012), manipuliuojančią ir valdingą elgesio strategiją, jausmingumo stokos pasireiškimą bendraujant su kitais žmonėmis, cinišką, pesimistinį požiūrį į žmogaus prigimtį, į aplinką (Chiaburu ir kt., 2013). Makiavelistai visais įmanomais būdais siekia pranašumo, statuso.

***Duomenų rinkimo metodai.*** Ketvirtoje darbo dalyje, remiantis atlikta mokslinė literatūros analize, siekiant išspręsti tyrimo problemą analizuojami vadovų makiavelistinės elgsenos elementai, susiję su mokytojų profesiniu perdegimu Panevėžio rajono ir Panevėžio miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Atliekant tyrimą pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas, taikant matematinius analizės metodus duomenims apdoroti bei nagrinėjamam reiškiniui aprašyti. Kiekybinio tyrimo metodas leidžia išskirti kokybės rodiklius (Tidikis, 2003). Siekiant nustatyti profesinio perdegimo ir makiavelizmo sąsajas, pasirinkta standartizuoto tipo anoniminė apklausa raštu, taikant standartizuotus klausimynus. Šis metodas pasirinktas, nes apklausa raštu leidžia susisteminti duomenis, surenkamas didelis kiekis statistinės medžiagos, atskleidžiančios faktinę realybę (Tidikis, 2003), įvertinamos sąsajos tarp profesinio perdegimo ir makiavelizmo. Klausimyną sudaro 3 dalys: demografiniai klausimai (1), emocinio perdegimo klausimynas (2) ir makiavelizmo įvertinimo skalė (3). Klausimyne naudojamos intervalinė ir ranginė skalės. Intervalinėje skalėje pateikiami demografiniai klausimai lyginiais intervalais, kuriais siekiama išsiaiškinti respondentų demografinės charakteristikas: lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, darbo trukmę įstaigoje. Perdegimui vertinti pasirinkta dažnumo skalė, o makiavelizmui vertinti pasirinkta ranginė Likerto skalė. Pasak Kardelio (2002), netikimybiniai tiriamųjų grupių parinkimo būdai tinka atliekant nedidelės apimties tyrimus, kurie leidžia gauti patikimus rezultatus. Remiantis tyrimo etika (Kardelis, 2016), mokyklų pavadinimai darbe neskelbiami (žr. 1 priedą).



Šiame darbe tiriant emocinį išsekimą, kaip vieną iš perdegimo sindromo dimensijų, pasirinktas Maslach perdegimo klausimynas (angl. *Maslach burnout inventory-educators survey*, sutrump. *MBI-educators survey*), kurį sudaro 22 teiginiai, matuojantys tris perdegimo sindromo dimensijas: emocinį išsekimą, depersonalizaciją, sumažėjusius asmeninius laimėjimus. Kiekvienas klausimyno teiginys vertinamas dažnumo skale – nuo 1 (niekada) iki 7 (kiekvieną dieną). Dažnumo skalė parodo, kaip dažnai žmogus jaučia perdegimo sindromo komponentus (žr. 2 priedą). Emocinio išsekimo skalę sudaro 10 teiginių, pvz., „jaučiu, kad mano darbas mane išsekina“, „jaučiuosi pavargęs (-usi), kai keliuosi iš ryto ir vėl turiu pradėti darbo dieną“, „jaučiuosi priėjęs (-usi) liepto galą“. Subskalės įvertis nuo 10 iki 70 balų. Depersonalizacijos skalę sudaro 5 teiginiai, pvz., „nerimauju, kad šis darbas daro mane kietaširdžiu (-de)“, „iš tikrųjų man nerūpi, kas vyksta su kai kuriais mano mokiniais“. Subskalės įvertis nuo 5 iki 35 balų. Asmeninių laimėjimų skalę sudaro 7 teiginiai, pvz., „jaučiu, kad darau teigiamą įtaką kitiems“, „aš padariau daug naudingų dalykų“. Subskalės įvertis nuo 7 iki 49 balų.

Makiavelizmui įvertinti tyrime adaptuotos ir modifikuotos N. Mažeikienės naudotos makiavelizmo (Henning & Six, 1977) bei makiavelizmo ir konservatyvizmo (Closetta, 1972) skalės. Makiavelizmo ir konservatyvizmo (Closetta, 1972) skalėje atsakyta teiginių, atspindinčių konservatyvizmo apraišką. Gautas profesorės N. Mažeikienės sutikimas naudoti šias skales magistro darbe atliekant tyrimą. Skalės (Closetta, 1972) kultūrinis validumas, pasak Mažeikienės (2001), patvirtina instrumento kokybės charakteristiką. Makiavelizmo skalę sudaro 33 teiginiai, matuojantys keturias dimensijas: cinizmą, manipuliaciją, elgesį ir dominavimą. Teiginiai, pateikti skalėje, vertinami 3 balų Likerto skale, nuo 1 – „nesutinku“, 2 – „nežinau“ iki 3 – „sutinku“ (žr. 3 priedą).

**Duomenų analizės metodas** – kiekybinė aprašomoji statistika: procentiniai dažniai, vidurkiai, standartinis nuokrypis; daugiamatis statistinis metodas – faktorinė analizė – grįsta koreliacija tarp kintamųjų; vidinės konsistencijos koeficientas *Cronbach α*; skirtingoms tiriamųjų grupėms palyginti taikomi dviejų nepriklausomų imčių neparimetrinis *Mann-Whitney U* ir kelių nepriklausomų imčių neparimetrinis *Kruskal-Wallis* testai; reiškinių tarpusavio ryšiams atskleisti taikytas *Spearman* ranginės koreliacijos ( $r_s$ ) koeficientas, kurį taikant ieškoma ryšių tarp makiavelizmo ir profesinio perdegimo. Interpretuojant ryšius naudojama koreliacijos koeficiento verčių skalė pagal Čekanavičių ir Murauską (2014) (žr. 3 lentelę). Rezultatams pateikti naudojami grafinio vaizdavimo metodai ir lentelės.

**3 lentelė.** Koreliacijos koeficiento verčių skalė pagal Čekanavičių ir Murauską (2014)

Reikšmė	Koreliacijos koeficientas (r)	Ryšys
	nuo 0,9 iki 1 (-0,9 iki 1)	Labai stiprus
	nuo 0,9 iki 0,7 (-0,9 iki -0,7)	Stiprus
	nuo 0,7 iki 0,5 (-0,7 iki -0,5)	Vidutinis
	nuo 0,5 iki 0,3 (-0,5 iki -0,3)	Silpnas
	nuo 0,3 iki -0,3	Labai silpnas

**Tyrimo kontekstas ir imties pagrindimas.** Mokyklose su vaikais turi dirbti kūrybiški, kvalifikuoti, motyvuoti mokytojai, nes nuo jų darbo priklauso mokinių pasiekimai, mokymo tikslai, kokybiškas įstaigos darbas. Todėl labai svarbu, kad profesinis perdegimas nekenktų mokytojo ir vaiko sąveikai (Kim ir Choi, 2018). Siekiant atskleisti profesinio perdegimo ir makiavelizmo raiškos sąsajas, tyrime buvo pakvieti dalyvauti Panevėžio rajono ir Panevėžio miesto ikimokyklinio ugdymo institucijose dirbantys mokytojai. Remiantis švietimo valdymo informacinės sistemos (ŠVIS) duomenimis,

Panevėžio rajono penkiose ir Panevėžio miesto 30 ikimokyklinio ugdymo institucijų dirba 434 mokytojai. Pagal Paniotto formulę skaičiuota imtis:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

čia n – imties dydis;

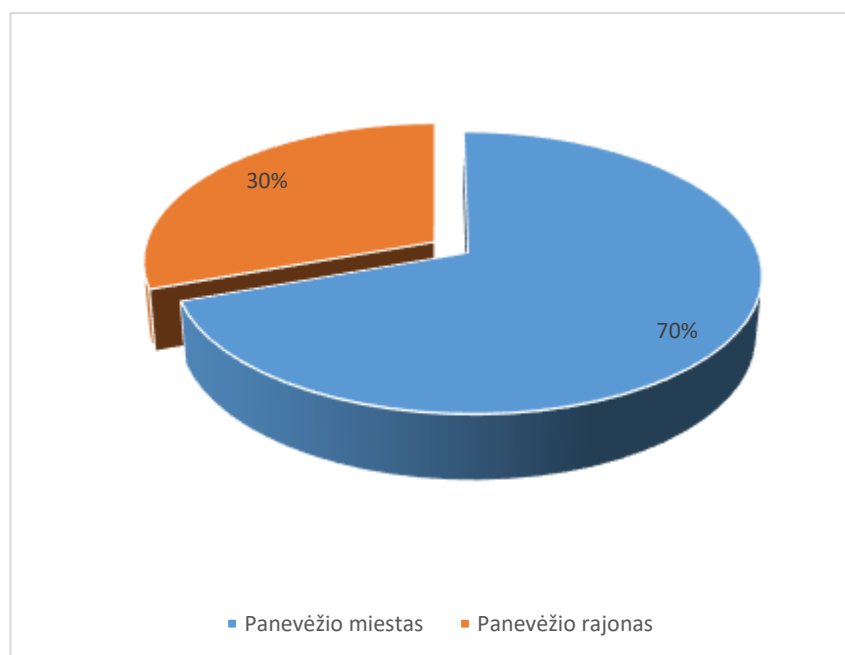
$\Delta$  – paklaidos šiuo atveju dydis (0,05);

N – generalinis visumos dydis.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{434}} = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{434}} = \frac{1}{0,0025 + 0,0023 \dots} = \frac{1}{0,0048 \dots} = 208,15 \approx 208$$

Pasak Kardelio (2016), tyrimams atlikti parenkama 5 proc. paklaida, norint atlikti nedidelės apimties tyrimus ir gauti patikimus rezultatus taikomi netikimybiniai tiriamųjų grupių parinkimo būdai. Apskaičiavus pagal formulę tyrimui reikalinga imtis 208 respondentai.

*Respondentų pristatymas.* Tyrime dalyvavo 217 respondentų, dirbančių Panevėžio rajono ir Panevėžio miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose (žr. 5 pav.).



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas

Panevėžio rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigose mokytojo vyro profesija nėra populiori, todėl tiriamieji pagal lytį yra moterys. Sociodemografinės respondentų charakteristikos pagal amžių, išsilavinimą, darbo stažą toje įstaigoje, darbo krūvį, pateikiamos 4 lentelėje (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal sociodemografines charakteristikas

	Rodiklis	Respondentų skaičius	Procentai
Amžius	23–29 metai	12	5,5
	30–45 metai	78	35,9
	46–60 metų	101	46,5
	per 60 metų	26	12,0
Išsilavinimas		Respondentų skaičius	Procentai
	Aukštasis kolegini	82	37,8
	Aukštasis universitetinis	122	56,2
	Šiuo metu studijuoja	13	6,0

Krūvis etatais		Respondentų skaičius	Procentai
	0,5 etato	11	5,1
	1 etatas	171	78,8
	Daugiau nei 1 etatas	35	16,1
Stažas šioje įstaigoje		Respondentų skaičius	Procentai
	iki 2 metų	34	15,7
	3–5 metai	44	20,3
	6–8 metai	18	8,3
	9–11 metų	19	8,8
	12–15 metų	23	10,6
	16–20 metų	20	9,2
	per 20 metų	59	27,2

Kaip matyti, dvi didžiausias respondentų dalis sudaro mokytojai nuo 46 iki 60 metų amžiaus ( $N = 101$ ) bei nuo 30 iki 45 metų amžiaus ( $N = 78$ ), o pati mažiausia respondentų grupė nuo 23 iki 29 metų ( $N = 12$ ). Daugiausia respondentų įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą ( $N = 122$ ), taip pat apklausoje dalyvavo šiuo metu dirbantys ir dar studijuojantys mokytojai ( $N = 13$ ). Dauguma respondentų dirba 1 etatu ( $N = 171$ ) ir tik 5 proc. dirba 0,5 etato ( $N = 11$ ). Įvertinus apklausoje dalyvavusių mokytojų amžių, natūralu, kad daugumos respondentų darbo stažas yra didesnis nei 20 metų ( $N = 59$ ).

## 4.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

### 4.2.1. Makiavelizmo raiškos ikimokyklinio ugdymo institucijose rezultatų analizė

Siekiant atskleisti makiavelizmo raišką ikimokyklinio ugdymo institucijose, vertinant duomenų tinkamumą faktorinei analizei taikytas *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) matas. Analizuojamų subskalių suderinamumui ir patikimumui pasirinktas *Cronbach  $\alpha$*  suderinamumo ir patikimumo rodiklis, kurio rezultatų koeficientai yra nuo 0,8 iki 0,4 (žr. 5 lent.), todėl galima teigti, kad autorių naudojamas klausimynas yra patikimas (žr. 3 priedą). Nustatyto koeficiento vertė siekia 0,7, todėl ši matrica yra tinkama analizei atlikti. Siekiant išvengti užprogramuotų atsakymų efekto, klausimai suformuluoti teigiamai (M+) ir neigiamai (M-), o prieš apdorojant duomenis, klausimyno žingsnių įverčiai duomenų matricoje yra perkoduojami. Atlikus makiavelistinės raiškos faktorinę analizę, identifikuoti 8 faktoriai: *manipuliavimas ir ciniškas naudos siekimas, dominavimo siekis tikslą pateisinančiomis priemonėmis, savanaudiškumas ir empatiškumo stoka, apgaulė ir nesąžiningas elgesys, moralumas ir doras elgesys, deontologinės nuostatos versus netinkamas elgesys, ciniškumas ir tikrosios tiesos slėpimas ir neetiškas elgesys*. Rezultatai parodė, kad kintamieji glaudžiai susiję, nes faktorių svoris (L) svyruoja nuo 0,74 iki 0,40.

Pirmasis faktorius (žr. 5 lent.) *manipuliavimas ir ciniškas naudos siekimas* apima 5 teiginius. Šis faktorius atskleidžia manipuliavimo ir ciniško naudos siekimo tendencijas. Faktorių svoris (L) svyruoja nuo 0,63 iki 0,43, todėl galima teigti, kad skalės teiginiai tarpusavyje dera, o patikimumo koeficientas (*Cronbach  $\alpha = 0,76$* ) rodo, kad skalė yra patikima. Antrasis faktorius *dominavimo siekis tikslą pateisinančiomis priemonėmis* apima 6 teiginius. Faktorius atskleidžia nepasitikėjimą, asmeninės naudos siekimą, manipuliavimą žmonėmis vengiant emocinio artumo, o vienas teiginys suformuluotas neigiamai (M-). Faktorių svoris (L) svyruoja nuo 0,65 ir 0,44. Skalės patikimumo koeficientas (*Cronbach  $\alpha = 0,74$* ) rodo, kad skalė yra patikima. Trečiasis faktorius *savanaudiškumas ir empatiškumo stoka* apima 6 teiginius. Faktorius atskleidžia makiavelistinį elgesį ir mąstymą. Faktorių svoris (L) svyruoja nuo 0,69 ir 0,40, o gautas patikimumo koeficientas (*Cronbach  $\alpha = 0,70$* ) rodo skalės patikimumą.

5 lentelė. Makiavelizmo faktoriai ir validumo rodikliai

Subskalės pavadinimas	Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Faktoriaus svoris (L)	KMO
<b>Manipuliavimas ir ciniškas naudos siekimas</b> <i>Cronbach <math>\alpha = 0,76</math></i>	Draugijoje geriau neprieštarauti šeimininko nuomonei	0,63	0,71
	Bendraujant su žmonėmis geriausia jiems sakyti būtent tai, ką jie nori išgirsti	0,60	
	Pažįstamus ir draugus reikia rinktis pagal jų naudingumą	0,54	
	Gyvenime saugiausia vadovautis nuostata, jog visi žmonės iš prigimties yra blogi; reikia tik progos ir šis blogis būtinai pasireikš	0,51	
	Renkantis pažintis, be kita ko, reikėtų atsižvelgti ir į tai, ar jos bus naudingos	0,43	
<b>Dominavimo siekis tikslą pateisinančiomis priemonėmis</b> <i>Cronbach <math>\alpha = 0,74</math></i>	Ne tiek svarbu, kaip tu laimi, kiek svarbu, kad apskritai laimi	0,65	
	Įgyvendinant gerą idėją nesvarbu, kokių priemonių imamasi	0,60	
	Gerą reikalą galima remti tik tol, kol jis įgyvendinamas visiškai švariomis priemonėmis. M-	0,53	
	Pasitikėjimas savimi ir tvirta laikysena yra daug vertingesni nei jausmingumas	0,50	
	Kuklumas, nuosaikumas nėra naudingi, jie netgi kenkia	0,46	
	Jeį pažadai tampa nenaudingi, tai be graužaties galima jų netesėti	0,44	
<b>Savanaudiškumas ir empatiškumo stoka</b> <i>Cronbach <math>\alpha = 0,70</math></i>	Savo marškiniai arčiau kūno	0,69	
	Tolimą tikslą galima pasiekti tik tuomet, jei kartą kitą padarysi ką nors neleistina	0,54	
	Tėvo mirtį dauguma išgyvena lengviau nei turto praradimą	0,51	
	Kiekvienas, kuris kitais pasitiki visiškai, susiduria su problemomis ir sunkumais	0,43	
	Beveik visi žmonės, kad ir ką darytų, yra linkę galvoti tik apie asmeninę naudą	0,42	
	Norint pasiekti tolimą tikslą, kartais verta ir nusizengti	0,40	
<b>Apgaulė ir nesąžiningas elgesys</b> <i>Cronbach <math>\alpha = 0,59</math></i>	Tikruosius savo ketinimus verta atskleisti tik tuomet, jei tai naudinga	0,74	
	Visų svarbiausia gyvenime – tai neprarasti naudingų ryšių bei kontaktų	0,62	
	Neatskleisti savo tikrųjų ketinimų – tai dažniausiai yra naudingiau	0,51	
<b>Moralumas ir doras elgesys</b> <i>Cronbach <math>\alpha = 0,58</math></i>	Kad ir kaip ten būtų, geriau išlikti kukliam ir sąžiningam, nei tapti įžyminiu, tačiau nedoram žmogui. M-	0,70	
	Gerą reikalą galima remti tik tol, kol jis įgyvendinamas visiškai švariomis priemonėmis. M-	0,60	
	Norint įgyvendinti vertingą idėją, galima, jei tai būtina, imtis ir ne visai kilnių priemonių	0,41	
<b>Deontologinės nuostatos versus netinkamas elgesys</b> <i>Cronbach <math>\alpha = 0,66</math></i>	Dauguma žmonių iš prigimties yra geri ir taikūs. M-	0,68	
	Prašant reikia nurodyti tikruosius prašymo motyvus, o ne tuos, kurie padės išprašyti. M-		
	Atvirumu kiekvienoje situacijoje pasiekama daugiausia. M-	0,53	
	Melo nederėtų teisinti jokiomis aplinkybėmis. M-	0,48	
	Iš esmės yra įmanoma geru žmogumi išlikti bet kokiomis aplinkybėmis. M-	0,47	
<b>Ciniškumas ir tikrosios tiesos slėpimas</b> <i>Cronbach <math>\alpha = 0,56</math></i>	Jeį žmonės gyvena kartu, jiems nederėtų turėti slaptų neišsakytų minčių	0,61	
	Tas, kuris padeda kitiems „kopti į viršų“, pražudo pats save	0,61	
	Dažniausia visai nebūtina atskleisti savo sumanymus bei užmačias	0,45	
	Žmonių poelgius ir darbus reikia vertinti pagal jų sėkmę	0,40	
<b>Neetiškas elgesys</b> <i>Cronbach <math>\alpha = 0,42</math></i>	Norėdama pasiekti svarbų tikslą šeima turi kartais ką nors paaukoti	0,69	
	Žmogus, kuris yra kitų išnaudojamas ir to nemato, nevertas užuojautos	0,44	

Ketvirtąjį faktorių *apgaulė ir nesąžiningas elgesys* sudaro 3 teiginiai, kurie apibūdina makiavelisto cinišką ir pesimistinį požiūrį į žmogaus prigimtį. Teiginių tarpusavio suderinamumą rodo faktorių svoris (L), kuris svyruoja nuo 0,74 iki 0,51, bei gautas patikimumo koeficientas (*Cronbach*  $\alpha = 0,59$ ). Faktorių *moralumas ir doras elgesys* sudaro 2 neigiami (M-) ir 1 teigiamas (M+) teiginiai, kurie nurodo į moralinės žmogaus prigimties stabilumą bei moralinio elgesio nepriklausomybę nuo aplinkybių. Faktorių svoris (L) svyruoja nuo 0,70 iki 0,41, o skalės patikimumo koeficientas (*Cronbach*  $\alpha = 0,58$ ) rodo, jog ji yra patikima.

Šeštojo faktorių *deontologinės nuostatos versus netinkamas elgesys* 5 teiginiai suformuoti neigiamai klausimyno turinio atžvilgiu (M-). Šis faktorius atskleidžia moralinį žmogaus prigimties stabilumą, savų tikrų ketinimų ir minčių nuspėjimą, taip pat jų iškraipymą meluojant. Skalės patikimumą rodo faktorių svoris (L), kuris svyruoja nuo 0,68 iki 0,47, bei skalės patikimumo koeficientas (*Cronbach*  $\alpha = 0,66$ ). Septintasis faktorius *ciniškumas ir tikrosios tiesos slėpimas* apima 4 teiginius, kurie parodo makiaveliškas nuostatas, kad kiti žmonės yra blogi, savanaudžiai. Gautas faktorių svoris (L) svyruoja nuo 0,61 iki 0,40 bei patikimumo koeficientas (*Cronbach*  $\alpha = 0,56$ ) rodo, kad ši skalė yra patikima. Aštuntąjį faktorių *neetiškas elgesys* apima 2 teiginiai, atskleidžiantys empirine etika paremtą makiavelišką poziciją. Ši skalė nebus nagrinėjama, nes gautas faktoriaus svoris (L), svyruojantis nuo 0,69 iki 0,44, bei patikimumo koeficientas (*Cronbach*  $\alpha = 0,42$ ) rodo jos nepatikimumą.

**6 lentelė.** Pirmo faktoriaus – *manipuliavimas ir ciniškas naudos siekimas* teiginių vertinimas

Subskalės pavadinimas	Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Nesutinku	Nežinau	Sutinku
Manipuliavimas ir ciniškas naudos siekimas	Draugijoje geriau neprieštarauti šeimnininko nuomonei	61,3	23,5	15,2
	Bendraujant su žmonėmis geriausia jiems sakyti būtent tai, ką jie nori išgirsti	63,6	17,5	18,9
	Pažįstamus ir draugus reikia rinktis pagal jų naudingumą	94,5	2,8	2,8
	Gyvenime saugiausia vadovautis nuostata, jog visi žmonės iš prigimties yra blogi; reikia tik progos ir šis blogis būtinai pasireikš	77,0	17,1	6,0
	Renkantis pažintis, be kita ko, reikėtų atsižvelgti ir į tai, ar jos bus naudingos	74,2	16,6	9,2

Analizuojant makiavelizmo apraiškas pagal pirmąjį *manipuliavimo ir ciniškos naudos siekimo* (žr. 6 lent.) faktorių rezultatai rodo, kad dauguma (61,3 proc.) ikimokyklinio ugdymo mokytojų sutinka, jog draugijoje geriau neprieštarauti šeimnininko nuomonei, o pažįstamus ir draugus reikėtų rinktis pagal jų naudingumą (94,5 proc.). Daugiau nei pusės (63,6 proc.) ikimokyklinio ugdymo mokytojų teigimu, bendraujant su žmonėmis geriausia jiems sakyti tai, ką kiti nori išgirsti, bei gyvenime saugiausia vadovautis nuostata, jog visi žmonės iš prigimties yra blogi ir, atsiradus tinkamai progai, šis blogis būtinai pasireikš (77 proc.). Rezultatai rodo, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojais nemanipuliuoja kitais žmonėmis.

**7 lentelė.** Antro faktoriaus – *dominavimo siekis tikslą pateisinančiomis priemonėmis* teiginių vertinimas

Subskalės pavadinimas	Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Nesutinku	Nežinau	Sutinku
<b>Dominavimo siekis tikslą pateisinančiomis priemonėmis</b>	Ne tiek svarbu, kaip tu laimi, kiek svarbu, kad apskritai laimi	61,8	14,7	23,5
	Igyvendinant gerą idėją nesvarbu, kokių priemonių imamasi	61,3	13,8	24,9
	Gėrio reikia laikytis kaip galima ilgiau, bet išimtiniais atvejais nereikia baidytis ir blogio. M-	24,9	15,2	59,9
	Pasitikėjimas savimi ir tvirta laikysena yra daug vertingesni nei jausmingumas	38,7	16,1	45,2
	Kuklumas, nuosaikumas nėra naudingi, jie netgi kenkia	55,8	25,3	18,9
	Jeį pažadai tampa nenaudingi, tai be graužaties galima jų netesėti	69,6	24,4	6,0

Didžioji dalis respondentų (69,9 proc.) apie naudos siekimą (žr. 7 lent.) teigia, kad jie nesutinka, jog nebenaudingo pažado galima netesėti be jokios graužaties. Panaši mokytojų dalis (61,3 proc.) taip pat nesutinka, kad įgyvendinant gerą idėją tinka bet kokios priemonės, svarbu tik laimėjimas (61,8 proc.). Beveik pusės tyrimo dalyvių (45,2 proc.) nuomone, pasitikėjimas savimi ir tvirta laikysena yra vertingesni, nei jausmingumas, kuklumas ir nuosaikumas, o dar didesnė dalis (55,8 proc.) mano, kad kuklumas netgi kenkia. Išanalizavus ikimokyklinio ugdymo mokytojų pateiktus atsakymus, galima teigti, kad nemaža jų dalis (59,9 proc.) mano, jog kai kada nereikia baidytis blogio. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad mokytojams yra būdingos makiavelizmo ir naudos siekimo tendencijos.

**8 lentelė.** Trečio faktoriaus – *savanaudiškumas ir empatiškumo stoka* teiginių vertinimas

Subskalės pavadinimas	Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Nesutinku	Nežinau	Sutinku
<b>Savanaudiškumas ir empatiškumo stoka</b>	Savo marškiniai arčiau kūno	33,2	25,8	41,0
	Tolimą tikslą galima pasiekti tik tuomet, jei kartą kitą padarysi ką nors neleistina	59,4	29,5	11,1
	Tėvo mirtį dauguma išgyvena lengviau nei turto praradimą	52,5	41,5	6,0
	Kiekvienas, kuris kitais pasitiki visiškai, susiduria su problemomis ir sunkumais	20,3	24,4	55,3
	Beveik visi žmonės, kad ir ką darytų, yra linkę galvoti tik apie asmeninę naudą	46,1	22,6	31,3
	Norint pasiekti tolimą tikslą, kartais verta ir nusizengti	47,9	23,0	29,0

Trečio faktoriaus (žr. 8 lent.) *savanaudiškumas ir empatiškumo stoka* atsakymų rezultatai rodo, kad daugiau nei pusė mokytojų (55,3 proc.) sutinka, jog kiekvienas, kuris visiškai pasitiki kitais, susiduria su problemomis ir sunkumais. Nemažos dalies respondentų (46,1 proc.) nuomone, beveik visi žmonės, kad ir ką darytų, yra linkę galvoti tik apie asmeninę naudą, nes, jų manymu, savi marškiniai arčiau kūno (41 proc.). Gauti klausimyno atsakymai taip pat atskleidė, kad daugiau nei pusė respondentų (59,4 proc.) nesutinka, jog tolimą tikslą galima pasiekti tik tuomet, jei kartais padarysi ką nors neleistina. Išanalizavus gautus rezultatus, galima teigti, kad mokytojai linkę tolimą tikslą siekti neleistinomis ir neetiškomis priemonėmis. Šiuos rezultatus patvirtina ir Mažeikienės (2002) tyrimo išvados apie jaunimo makiavelistines nuostatas.

**9 lentelė.** Ketvirto faktoriaus – *apgaulė ir nesąžiningas elgesys* teiginių vertinimas

Subskalės pavadinimas	Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Nesutinku	Nežinau	Sutinku
Apgaulė ir nesąžiningas elgesys	Tikruosius savo ketinimus verta atskleisti tik tuomet, jei tai yra naudinga	53,5	25,8	20,7
	Visų svarbiausia gyvenime – tai neprarasti naudingų ryšių bei kontaktų	50,7	28,1	21,2
	Neatskleisti savo tikrųjų ketinimų – tai dažniausiai yra naudingiau	19,8	40,6	39,6

Analizuojant 9 lentelėje (žr. 9 lent.) gautus mokytojų atsakymus apie ketvirtąjį faktorių *apgaulė ir nesąžiningas elgesys*, galima daryti išvadą, kad pusė (53,5 proc.) mokytojų nesutinka, jog tikruosius savo ketinimus verta atskleisti tik tuomet, jei tai yra naudinga. Nemažos dalies respondentų (39,6 proc.) nuomonė, kad naudingiau yra savo ketinimų neatskleisti, nes gyvenime visų svarbiausia – neprarasti naudingų ryšių (50,7 proc.). Galima teigti, kad mokytojai mano, jog žmonių prigimtis esanti bloga. Žmonės esą yra nedėkingi, siekia naudos.

**10 lentelė.** Penkto faktoriaus – *moralumas ir doras elgesys* teiginių vertinimas

Subskalės pavadinimas	Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Nesutinku	Nežinau	Sutinku
Moralumas ir doras elgesys	Kad ir kaip ten būtų, geriau išlikti kukliam ir sąžiningam, nei tapti įžymiu, tačiau nedoru žmogumi. M-	2,3	7,8	89,9
	Gerą reikalą galima remti tik tol, kol jis įgyvendinamas visiškai švariomis priemonėmis. M-	9,7	16,6	73,7
	Norint įgyvendinti vertingą idėją, galima, jei tai būtina, imtis ir ne visai kilnių priemonių	51,2	36,4	12,4

Analizuojant penkto faktoriaus *moralumas ir doras elgesys* gautus atsakymus (žr. 10 lent.), galima teigti, kad beveik visi respondentai (89,9 proc.) sutinka, jog geriau tapti įžymiu žmogumi, nei išlikti kukliam ir sąžiningam, o gerą reikalą galima remti visada, nesvarbu kokiomis priemonėmis jis įgyvendinamas (73,7 proc.), nors šiai nuomonei prieštarauja beveik pusė mokytojų (51,2 proc.), teigdami, kad, įgyvendinant vertingas idėjas, jei tai būtina, galima imtis ir ne visai kilnių priemonių. Rezultatai patvirtino Gkorezis'o ir kt. (2015) aprašytas išvalgas, kad makiavelistinė pozicija pateisina blogo žmogaus prigimtį, moralės standartų nepaisymą bei sau naudos siekimą kitų sąskaita.

**11 lentelė.** Šešto faktoriaus – *deontologinės nuostatos versus netinkamas elgesys* teiginių vertinimas

Subskalės pavadinimas	Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Nesutinku	Nežinau	Sutinku
Deontologinės nuostatos versus netinkamas elgesys	Dauguma žmonių iš prigimties yra geri ir taikūs. M-	12,0	24,0	64,1
	Prašant reikia nurodyti tikruosius prašymo motyvus, o ne tuos, kurie padės išprašyti. M-	13,4	20,3	66,4
	Atvirumu kiekvienoje situacijoje pasiekama daugiausia. M-	24,0	23,0	53,0
	Melo nederėtų teisinti jokiomis aplinkybėmis. M-	20,3	20,3	59,4
	Iš esmės yra įmanoma geru žmogumi išlikti bet kokiomis aplinkybėmis. M-	9,2	16,1	74,7

*Deontologinės nuostatos versus netinkamas elgesys* (žr. 11 lent.) faktoriaus rezultatai atskleidžia, kad nemaža dalis mokytojų (74,7 proc.) mano, jog išlikti geru žmogumi bet kokiomis aplinkybėmis yra neįmanoma, nors šiek tiek mažesnis skaičius respondentų (64,1 proc.) teigia, kad dauguma žmonių nėra geri ir taikūs. Pusės tyrimo dalyvių (53,0 proc.) pasisakė, kad atvirumas dažniausiai nepadedą, o melas kai kuriomis aplinkybėmis yra pateisinamas (59,4 proc.), dar didesnė dalis mokytojų (66,4 proc.) išsakė nuomonę, kad prašant reikia nurodyti tuos motyvus, kurie padės išprašyti. Tyrime dalyvavusių mokytojų atsakymai apibūdina jų požiūrį į moralės stabilumą, nekintamumą, moralinių principų pripažinimą, kuris grindžiamas žmogaus prigimties gerumu. Savo tyrimuose Wen ir kt. (2020) taip pat mini, kad žemo makiavelizmo bruožus turintys darbuotojai dažnai susiduria su moralinėmis dilemomis.

**12 lentelė.** Septinto faktoriaus – *ciniškas požiūris į kitus* teiginių vertinimas

Subskalės pavadinimas	Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Nesutinku	Nežinau	Sutinku
<b>Ciniškas požiūris į kitus</b>	Jei žmonės gyvena kartu, jiems nederėtų turėti slaptų neišsakytų minčių. M-	31,8	21,2	47,0
	Tas, kuris padeda kitiems „kopti į viršų“, pražudo pats save	59,9	26,3	13,8
	Dažniausia visai nebūtina atskleisti savo sumanymus bei užmačias	17,1	16,6	66,4
	Žmonių poelgius ir darbus reikia vertinti pagal jų sėkmę	67,7	19,4	12,9

Analizuojant 12 lentelėje (žr. 12 lent.) pateiktus septinto faktoriaus *ciniškas požiūris į kitus* atsakymus, galima teigti, kad beveik pusės mokytojų (47 proc.) nuomone, gyvenant kartu nebūtina išsakyti visų savo minčių bei atskleisti sumanymų (66,4 proc.). Daugelis apklausos dalyvių (59,9 proc.) nesutinka, kad tas, kuris padeda kitiems „kopti į viršų“, pražudo pats save bei galvoja, kad žmonių poelgius ir darbus reikia vertinti pagal jų sėkmę (67,7 proc.). Mažeikienės ir Merkio (2000) pateiktos teorinės išvados pagrindžia makiavelizmo bruožą – cinišką ir pesimistinį požiūrį į žmogaus prigimtį.

**13 lentelė.** Aštunto faktoriaus – *neetiškas elgesys* teiginių vertinimas

Subskalės pavadinimas	Faktoriaus kintamieji (klausimyno teiginiai)	Nesutinku	Nežinau	Sutinku
<b>Neetiškas elgesys</b>	Norėdama pasiekti svarbų tikslą šeima turi kartais ką nors paaukoti	22,1	17,5	60,4
	Žmogus, kuris yra kitų išnaudojamas ir to nemato, nevertas užuojautos	65,9	23,5	10,6

Analizuojant makiavelizmo apraiškas pagal aštuntą faktorių *neetiškas elgesys* (žr. 13 lent.) gauti rezultatai rodo, kad dauguma (60,4 proc.) ikimokyklinio ugdymo mokytojų sutinka, jog siekiant svarbaus tikslo, šeima turi ką nors paaukoti. Daugiau nei pusė respondentų (65,9 proc.) nesutinka, kad žmogus, kitų išnaudojamas ir to nematantis, nevertas užuojautos.

Naudojant *Kruskal-Wallis* reikšmingumo testą buvo siekiama išsiaiškinti, kaip skiriasi makiavelizmo ir profesinio perdegimo faktorių rezultatai atsižvelgiant į mokytojų amžių, įgytą išsilavinimą, turimą darbo krūvį, darbo stažą bei kurioje Panevėžio rajono ar Panevėžio miesto įstaigoje jie dirba (žr. 14 lent.).



**14 lentelė.** Makiavelizmo rezultatai atsižvelgiant į mokytojų amžių, išsilavinimą, darbo krūvį, įstaigą, darbo stažą.

Faktoriai		Amžius	Išsilavinimas	Darbo krūvis	Įstaiga	Darbo stažas
		p reikšmė	p reikšmė	p reikšmė	p reikšmė	p reikšmė
Makiavelizmas	Dominavimo siekis tikslą pateisinančiomis priemonėmis	0,14	0,892	0,538	0,120	<b>0,030</b>
	Moralumas ir doras elgesys	<b>0,023</b>	<b>0,013</b>	0,442	0,178	0,108
	Deontologinės nuostatos <i>versus</i> netinkamas elgesys	<b>0,031</b>	<b>0,047</b>	0,206	0,370	0,362
	Ciniškumas ir tikrosios tiesos slėpimas	0,113	0,876	0,144	0,190	<b>0,001</b>
	Neetiškas elgesys	<b>0,049</b>	0,366	0,897	0,720	<b>0,009</b>

Kaip matyti iš 14 lentelėje pateiktų duomenų, statistiškai reikšmingas skirtumas atskirose amžiaus grupėse egzistuoja pagal 3 faktorius: moralumas ir doras elgesys, deontologinės nuostatos *versus* netinkamas elgesys bei neetiškas elgesys. Rezultatai rodo (žr. 9 priedą), kad nuo 23 iki 29 metų amžiaus ir turinčių aukštąjį koleginių išsilavinimą mokytojams būdingesnis mažiau doras elgesys, kuriuo siekiama pateisinti savo netinkamą elgesį, trokštant šlovės ar galvojant apie asmeninę naudą, lyginant su vyresniais nei 60 metų mokytojais. Mokytojai, kurių darbo stažas nuo 6 iki 8 metų, labiau pasitiki savimi, geras idėjas linkę įgyvendinti bet kokiomis priemonėmis, nei tie, kurių darbo stažas yra nuo 3 iki 5 metų. Ikimokyklinio ugdymo mokytojai, įstaigoje dirbantys tik 2 metus, nenoriai išsako savo mintis ir slepia savo sumanynus, tačiau labiau linkę padėti kitiems, nei mokytojai, kurių darbo stažas nuo 9 iki 11 metų, nes šie linkę ką nors paaukoti, kad tik pasiektų tikslą.

#### 4.2.2. Profesinio perdegimo raiškos ikimokyklinio ugdymo institucijose rezultatų analizė

Profesinio perdegimo raiška buvo matuojama Maslach (1981) sukurtu perdegimo klausimynu (angl. *Maslach burnout inventory*, sutrump. BMI). Klausimyną sudarantys klausimai skirstomi į tris subskales: emocinis išsekimas, depersonalizacija ir sumažėję asmeniniai laimėjimai. *Emocinio išsekimo* subskalę sudaro 10 klausimų apie tai, kaip žmogus jaučiasi darbe, bendraudamas su klientais, bendradarbiais (pvz., „jaučiu, kad mano darbas mane išsekina“, „visą dieną dirbti su vaikais tikrai yra sunku“) (žr. 1 priedą). *Depersonalizacijos* subskalę sudaro 5 klausimai apie emocijas klientams, su kuriais dirbama (pvz., „jaučiu, kad su kai kuriais vaikais elgiuosi taip, lyg jie būtų bevardis „objektas“). Subskalėje *sumažėję asmeniniai laimėjimai* pateikiami 6 klausimai, kurie apibūdina darbuotojo pasitenkinimą darbu (pvz., „jaučiu pasitenkinimą po darbo su vaikais“, „aš padariau daug vertingų dalykų šiame darbe“). Šios trys subskalės nėra sujungiamos, o nagrinėjamos kaip atskiras dimensijas turinčios metodikos. Tiriant pavienius perdegimo sindromo komponentus, naudojamos atskiros BMI klausimyno subskalės (Basim ir kt., 2013), todėl manoma, kad tokia skaičiavimo specifika leidžia gauti tikslesnius rezultatus. Profesinis perdegimas vertinamas pagal surinktų balų sumą (žr. 15 lent.).

**15 lentelė.** Profesinio perdegimo subskalės ir jų vertinimas balais

Subskalės	Žemas lygis	Vidutinis lygis	Aukštas lygis
Emocinis išsekimas	10–15	16–33	34–70
Depersonalizacija	5–10	11–16	17–35

Subskalės	Žemas lygis	Vidutinis lygis	Aukštas lygis
Sumažėję asmeniniai laimėjimai	7–14	15–24	25–49

Emocinio išsekimo ir depersonalizacijos subskalės aukšti balai rodo didelį profesinį perdegimą, o sumažėjusių asmeninių laimėjimų žemi balai atskleidžia didesnį profesinį perdegimą. Gauti duomenys atskleidžia, kad visų trijų skalių – emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir sumažėjusių asmeninių laimėjimų, balai atitinka vidutinio lygio profesinį perdegimą. Profesinis perdegimas yra nustatomas surinkus aukštą emocinio išsekimo, aukštą depersonalizacijos ir žemą sumažėjusių asmeninių laimėjimų balų sumą.

**16 lentelė.** Profesinio perdegimo subskalių balai

Subskalės	Min. reikšmė	Maks. reikšmė	Vidurkis	St. nuokrypis	Profesinio perdegimo lygis
Emocinis išsekimas	10	68	39	11,7	Aukštas
Depersonalizacija	5	28	15	4,3	Vidutinis
Sumažėję asmeniniai laimėjimai	14	49	41	6,6	Žemas

Susumavus atskirus profesinio perdegimo subskalių balus (žr. 16 lent.) galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų mokytojų emocinis išsekimas rodo aukštą profesinio perdegimo lygį. Vidutinį profesinio perdegimo lygį rodo depersonalizacijos subskalės gauti rezultatai, o sumažėję asmeniniai laimėjimai siekia žemą profesinio perdegimo pasireiškimo lygį.

Analizuojant mokytojų profesinio perdegimo raišką, galima teigti, jog mokytojams būdingos emocinio išsekimo tendencijos (žr. 17 lent.). Rezultatai atskleidžia, kad daugiau nei trečdalis respondentų (32,3 proc.) darbo dienos pabaigoje jaučiasi „išsisėmę“, pervargę keletą kartų per mėnesį. Penktadalis respondentų (23,5 proc.) teigia, kad darbo dienos pabaigoje būna pavargę tik keletą kartų per metus, tačiau tik maža dalis apklausos dalyvių (3,7 proc.) pasibaigus darbo dienai niekada nejaučia „išsisėmę“. Tyrimo duomenys rodo, kad tik keletas mokytojų (5,1 proc.) kiekvieną dieną po darbo jaučiasi „išsisėmę“, ir šiek tiek daugiau (18,4 proc.) teigia, kad taip jaučiasi tik keletą kartų per savaitę.

**17 lentelė.** Emocinis išsekimas (procentais)

Teiginys	Niekada	Keletą kartų per metus	Kartą per metus	Keletą kartų per mėnesį	Kartą per savaitę	Keletą kartų per savaitę	Kiekvieną dieną
Jaučiu, kad mano darbas mane išsekina	6	38,2	14,3	19,4	8,3	11,5	2,3
Darbo dienos pabaigoje jaučiuosi išsisėmęs (-usi)	3,7	23,5	3,7	32,3	13,4	18,4	5,1
Jaučiuosi pavargęs (-usi), kai keliuosi iš ryto ir vėl turiu pradėti darbo dieną	11,1	30,4	4,1	24,9	11,1	15,7	2,8
Jaučiuosi nusivylęs savo darbu	38,2	30,4	10,1	11,1	4,6	4,6	0,9
Visą dieną dirbti su vaikais tikrai yra sunku	6,9	31,3	6,9	19,8	10,1	16,8	8,3
Jaučiuosi priėjęs (-usi) liepto galą	62,7	12,0	13,8	6,0	1,4	3,2	0,9
Jaučiuosi pavargęs (-usi) nuo savo darbo	19,4	45,6	12,0	10,6	3,7	7,8	0,9

Teiginys	Niekada	Keletą kartų per metus	Kartą per metus	Keletą kartų per mėnesį	Kartą per savaitę	Keletą kartų per savaitę	Kiekvieną dieną
Jaučiu, kad per daug dirbu darbe	18,4	41,9	8,8	13,4	6,5	7,4	3,7
Dirbdama patiriu daug streso	5,1	46,1	9,2	18,4	4,6	11,5	5,1
Nerimauju, kad šis darbas daro mane kietaširdžiu (-de)	63,6	16,6	6,9	6,9	4,1	0,9	0,9

Tyrimo rezultatai atskleidžia, jog 38,2 proc. ikimokyklinio ugdymo įstaigų mokytojų keletą kartų per metus jaučia, kad jų darbas juos išsekina, o dirbti su vaikais yra tikrai sunku (31,3 proc.) ir net 30,4 proc. keletą kartų per metus jaučiasi nusivylę savo darbu. Keletą kartų per metus mokytojai jaučia, kad per daug dirba (41,9 proc.) ir jaučiasi pavargę nuo savo darbo (45,6 proc.). Nemaža dalis iš jų (46,1 proc.) dirbdami patiria daug streso. Rezultatai patvirtino mokslininkų Frank, Jennings ir Greenberg (2016), Hulscheger ir kt. (2013) tyrimų išvadas, kad besikaupiantis ir ilgai besitęsiantis darbo stresas gali sukelti emocinį išsekimą.

**18 lentelė.** Depersonalizacija (procentais)

Teiginys	Niekada	Keletą kartų per metus	Kartą per metus	Keletą kartų per mėnesį	Kartą per savaitę	Keletą kartų per savaitę	Kiekvieną dieną
Iš tikrųjų man nerūpi, kas vyksta su kai kuriais mano mokiniais	75,6	9,2	5,5	6,0	0,9	0,5	2,3
Jaučiu, kad su kai kuriais mokiniais elgiuosi taip, lyg jie būtų bevardis „objektas“	87,6	4,1	5,1	2,3	0,5	0,5	0
Aš tapau nuoširdesnis žmogus, kai pradėjau dirbti šį darbą	15,7	6,5	2,3	9,7	4,1	14,7	47,0
Jaučiu, kad aplinkiniai mane kaltina dėl kai kurių savo problemų	41,9	31,3	9,2	12,4	1,8	2,3	0,9
Šis darbas mane užgrūdino emociškai	8,8	13,4	4,1	14,7	6,0	13,4	39,6

Analizuojant respondentų depersonalizacijos teiginius (žr. 18 lent.) galima teigti, kad trečdalis mokytojų (31,3 proc.) kelis kartus per metus jaučiasi kaltinami dėl klaidų, kurių jie nepadarė, ir kad šis darbas juos užgrūdino emociškai (13,4 proc.). Didelė dalis mokytojų (87,6 proc.) niekada su mokiniais nesielgia taip, lyg jie būtų bevardžiai „objektai“, taip pat didelei daliai respondentų (75,6 proc.) rūpi, kas vyksta su jų mokiniais. Rezultatai taip pat atskleidė, kad nemažai mokytojų (41,9 proc.) niekada nejaučia kaltinimų dėl kitų padarytų klaidų. Apklausos rezultatai rodo, kad beveik septintadalis (14,7 proc.) mokytojų keletą karų per savaitę jaučiasi tapę nuoširdesni, o beveik pusė (47,0 proc.) teigė, kad pradėję dirbti su vaikais taip jaučiasi kasdien. Nemažas skaičius mokytojų (39,6 proc.) teigia, kad darbas juos užgrūdina kiekvieną dieną.

Oliveira'os ir kt. (2021) manymu, profesiniam perdegimui įtakos turi depersonalizacijos požymiai – neigiami jausmai ir elgesys su kitais žmonėmis, dirglumas, psichologinis atsiribojimas.

**19 lentelė.** Sumažėję asmeniniai laimėjimai (procentais)

Teiginys	Niekada	Keletą kartų per metus	Kartą per metus	Keletą kartų per mėnesį	Kartą per savaitę	Keletą kartų per savaitę	Kiekvieną dieną
Jaučiu, kad darau teigiamą įtaką kitiems dirbdama šį darbą	6,5	25,8	4,6	20,3	7,4	14,3	21,2
Aš lengvai suprantu, ką jaučia mano mokiniai	0,9	2,8	1,4	6,0	3,7	18,9	66,4
Labai efektyviai susitvarkau su mokinių problemomis	0,5	2,3	0,5	10,1	9,2	39,2	38,2
Lengvai galiu sukurti atsipalaidavimo atmosferą savo mokiniams	0,5	3,7	1,4	7,4	8,3	35,9	42,9
Jaučiu pasitenkinimą po darbo su mokiniais	0,9	4,1	2,8	10,6	11,5	36,9	33,2
Aš padariau daug vertingų dalykų šiame darbe	0	11,1	2,8	17,1	6,9	26,7	35,5
Savo darbe sprendžiu emocines problemas labai ramiai	2,3	10,1	2,3	9,7	8,3	32,7	34,6

Vertinant sumažėjusius asmeninius laimėjimus (žr. 19 lent.), galima teigti, kad trečdalis (32,7 proc.) ikimokyklinio ugdymo mokytojų keletą kartų per savaitę emocines problemas sprendžia ramiai, panašus skaičius mokytojų (34,6 proc.) tai daro kiekvieną dieną. Respondentų atsakymai taip pat rodo, kad savo mokiniams atsipalaidavimo atmosferą kuria daugiau nei trečdalis (35,9 proc.), o beveik pusė mokytojų (42,9 proc.) tai daro kiekvieną dieną. Panašiam mokytojų skaičiui pavyksta efektyviai susitvarkyti su mokinių problemomis kasdien (38,2 proc.) arba keletą kartų per savaitę (39,2 proc.) bei po darbo jausti pasitenkinimą (36,9 proc.) kiekvieną dieną (33,2 proc.). Didesnė mokytojų dalis teigia (66,4 proc.), kad kiekvieną dieną supranta, ką jaučia jų mokiniai. Gauti rezultatai patvirtino Arens'o ir Morin (2016) tyrimo išvadas, kuriose atsiskleidė pagrindinis mokytojų asmeninių laimėjimų sumažėjimas, sumažėjęs produktyvumas, veiksmingumo ir kompetencijos jausmo praradimas darbe – mokinių trikdantis elgesys, neleidžiantis pasiekti mokytojo išsikeltų tikslų.

Šiame darbe buvo tiriama, kaip profesinį perdegimą lemia respondentų amžius, darbo stažas, darbo krūvis. Siekiant įvertinti, ar profesinio perdegimo subskalių įverčiams įtakos turi mokytojų amžius, darbo stažas bei krūvis, duomenims analizuoti naudotas neparametrinis *Kruskall-Wallis* kriterijus.

**20 lentelė.** Profesinio perdegimo raiška skirtingose amžiaus grupėse

Subskalės	Reikšmingumo lygmuo (p)*	Tiriamųjų grupės pagal amžių			
		23–29 metai	30–45 metai	46–60 metų	Per 60 metų
		<i>Kruskall-Wallis kriterijaus reikšmės (vidurkių suma)</i>			
Emocinis išsekimas	0,14	109,92	116,18	109,96	83,31
Depersonalizacija	0,14	105,88	108,52	102,99	135,25
Sumažėję asmeniniai laimėjimai	0,88	104,71	110,07	106,61	117,04

\* egzistuoja skirtumas tarp atskirų grupių, kai  $p \leq 0,05$

20 lentelėje (žr. 20 lent.) pateikti rezultatai atskleidžia, kad statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta lyginant tiriamuosius pagal amžiaus grupes.

**21 lentelė.** Profesinio perdegimo raiška skirtingą darbo stažą turinčiose grupėse

Subskalės	Reikšmingumo lygmuo (p)*	Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą						
		Iki 2 metų	3–5 metai	6–8 metai	9–11 metų	12–15 metų	16–20 metų	Per 20 metų
		<i>Kruskall-Wallis kriterijaus reikšmės (vidurkių suma)</i>						
Emocinis išsekimas	0,65	98,88	106,30	116,42	90,63	112,43	121,48	114,93
Depersonalizacija	<b>0,01</b>	109,99	108,60	110,58	119,05	64,48	102,65	124,52
Sumažėję asmeniniai laimėjimai	0,34	122,35	101,95	80,31	115,29	103,52	110,45	114,93

\* egzistuoja skirtumas tarp atskirų grupių, kai  $p \leq 0,05$

21 lentelėje (žr. 21 lent.) pateikti rezultatai rodo, kad mokytojų darbo stažas neturi įtakos profesiniam perdegimui, vertinant jį pagal emocinį išsekimą ir sumažėjusius asmeninius laimėjimus. Tačiau atskleista, kad tiriant profesinio perdegimo lygi vertinant depersonalizacijos ir darbo stažo santykį ( $p$  reikšmė =  $0,01 \leq 0,05$ ), gauti rezultatų skirtumai rodo, kad daugiau nei 20 metų dirbantys mokytojai savo pasiekimus darbe vertina neigiamai – jiems pasireiškia negatyvios nuostatos apie darbą ir šalia esančius žmones, o mokytojai, kurių darbo stažas nuo 6 iki 8 metų, jaučiasi gaunantys kolegų palaikymą, paramą ir į savo pareigas žiūri teigiamai.

**22 lentelė.** Profesinio perdegimo raiška skirtingą darbo krūvį turinčiose grupėse

Subskalės	Reikšmingumo lygmuo (p)*	Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo krūvį		
		0,5 etato	1 etatas	Daugiau nei 1 etatas
		<i>Kruskall-Wallis kriterijaus reikšmės (vidurkių suma)</i>		
Emocinis išsekimas	0,05	112,64	104,32	130,74
Depersonalizacija	0,05	116,41	104,27	129,77
Sumažėję asmeniniai laimėjimai	0,39	133,14	108,54	103,69

\* egzistuoja skirtumas tarp atskirų grupių, kai  $p \leq 0,05$

22 lentelės (žr. 22 lent.) rezultatai parodo, kad profesinio perdegimo raiška, analizuojant emocinio mokytojų išsekimo subskalėje gautus rezultatus ( $p$  reikšmė =  $0,05 \leq 0,05$ ), skiriasi tarp daugiau nei 1 etatu ir tik 1 etatu dirbančių darbuotojų.

Tai leidžia teigti, kad didesniu darbo krūviu dirbantys mokytojai patiria daugiau streso, jiems tenka daugiau bendrauti su vaikais, dažniau spręsti iškilusias problemas. Profesinį perdegimą ir sumažėjusius asmeninius laimėjimus lemia tai, kad mokytojai, dirbantys 0,5 etato, savo laimėjimus menkina, palyginus su tais, kurie dirba daugiau nei 1 etatu, jaučiasi kompetentingi bei daug pasiekę profesinėje veikloje.

**23 lentelė.** Profesinio perdegimo raiška skirtingą išsilavinimą turinčiose grupėse

Subskalės	Reikšmingumo lygmuo (p)*	Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą		
		Aukštasis koleginiis	Aukštasis universitetinis	Šiuo metu studijuoja
		<i>Kruskall-Wallis kriterijaus reikšmės (vidurkių suma)</i>		
Emocinis išsekimas	0,07	99,41	117,48	89,92
Depersonalizacija	0,54	103,90	111,04	122,00
Sumažėję asmeniniai laimėjimai	0,03	104,58	107,29	152,92

\* egzistuoja skirtumas tarp atskirų grupių, kai  $p \leq 0,05$

23 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad studijuojantys mokytojai dažniau patiria emocinį išsekimą nei jau aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgiję kolegos. Rezultatai leidžia teigti, kad besimokantis ir dirbantis žmogus jaučia didelį stresą, nes turi suderinti mokslą ir darbą, o jau baigę mokslus mokytojai daugiau laiko gali skirti poilsiui. Mokytojų atsakymai taip pat rodo, kad egzistuoja skirtumas tarp šiuo metu studijuojančių ir jau aukštąjį koleginių išsilavinimą turinčių mokytojų, vertinant jų sumažėjusių asmeninių laimėjimų subskalės klausimų rezultatų įtaką profesiniam perdegimui. Galima daryti išvadą, kad studijuojantys mokytojai jaučiasi neturintys profesinių kompetencijų ir nepasitiki savo atliekamu darbu, o aukštąjį koleginių išsilavinimą turintys mokytojai savo profesinėje veikloje sau kelia realius arba mažus tikslus.

**24 lentelė.** Profesinio perdegimo raiška skirtingose įstaigose

Subskalės	Reikšmingumo lygmuo (p)*	Panevėžio miesto įstaiga	Panevėžio rajono įstaiga
		<i>Kruskall-Wallis kriterijaus reikšmės (vidurkių suma)</i>	
Emocinis išsekimas	0,01	102,27	124,40
Depersonalizacija	0,88	108,58	109,97
Sumažėję asmeniniai laimėjimai	0,28	105,99	115,89

\* egzistuoja skirtumas tarp atskirų grupių, kai  $p \leq 0,05$

24 lentelėje (žr. 24 lent.) pateikiami statistiniai duomenys apie Panevėžio rajono ir Panevėžio miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbančių mokytojų profesinio perdegimo raiškos rezultatus. Rezultatai rodo, kad Panevėžio rajono švietimo įstaigose dirbantys ikimokyklinio ugdymo mokytojai jaučiasi labiau emociškai išsekę ir daugiau patiria streso, negu dirbantys Panevėžio miesto lopšeliuose-darželiuose. Galima teigti, kad kaimuose mažėjant vaikų ir vykdant Panevėžio rajono švietimo įstaigų reorganizacijas, šiose įstaigose dirbantys mokytojai labiau nerimauja dėl savo darbo ateities.

#### 4.2.3. Makiavelizmo ir profesinio perdegimo tarpusavio sąsajos

**Makiavelizmo subskalių tarpusavio sąsajų vertinimas.** Tyrimo rezultatai parodė statistiškai reikšmingus ryšius tarp atskirų makiavelizmo skalės faktorių, kurie pavaizduoti 25 lentelėje (žr. 25 lent.).

**25 lentelė.** Skirtingų makiavelizmo faktorių tarpusavio sąsajos (*Spearman* koreliacija ( $r_s$ ))

Faktoriai			Makiavelizmas							
			Manipuliavimas ir ciniškas naudos siekimas	Dominavimo siekis tikslą pateisinančiomis priemonėmis	Savanaudiškumas ir empatiškumo stoka	Apgaulė ir nesąžiningas elgesys	Moralumas ir doras elgesys	Deontologinės nuostatos <i>versus</i> netinkamas elgesys	Ciniškumas ir tikrosios tiesos slėpimas	Neetiškas elgesys
Makiavelizmas	Manipuliavimas ir ciniškas naudos siekimas	Spearman koreliacijos reikšmė		0,27**	0,27**	0,37**	0,31**		0,17**	
		p reikšmė		0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	
	Dominavimo siekis tikslą pateisinančiomis priemonėmis	Spearman koreliacijos reikšmė	0,27**		0,42**	0,38**	0,35**	0,14*	0,18**	0,29**
		p reikšmė	0,00		0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00

Faktoriai			Makiavelizmas								
			Manipuliavimas ir ciniškas naudos siekimas	Dominavimo siekis tikslą pateisinančiomis priemonėmis	Savanaudiškumas ir empatiškumo stoka	Apgaulė ir nesąžiningas elgesys	Moralumas ir doras elgesys	Deontologinės nuostatos <i>versus</i> netinkamas elgesys	Ciniškumas ir tikrosios tiesos slėpimas	Neetiškias elgesys	
Makiavelizmas	Savanaudiškumas ir empatiškumo stoka	<i>Spearman</i> koreliacijos reikšmė	0,27**	0,42**		0,35**	0,24**	0,19**	0,20**	0,27**	
		p reikšmė	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Apgaulė ir nesąžiningas elgesys	<i>Spearman</i> koreliacijos reikšmė	0,37**	0,38**	0,35**		0,17*			0,22**	0,17*
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00		0,01			0,00	0,01
	Moralumas ir doras elgesys	<i>Spearman</i> koreliacijos reikšmė	0,31**	0,35**	0,24**	0,17**			0,30**	0,18**	0,15*
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,01			0,00	0,00	0,02
	Deontologinės nuostatos <i>versus</i> netinkamas elgesys	<i>Spearman</i> koreliacijos reikšmė		0,14*	0,19**		0,30**				
		p reikšmė		0,03	0,00		0,00				
	Ciniškumas ir tikrosios tiesos slėpimas	<i>Spearman</i> koreliacijos reikšmė	0,17**	0,18**	0,20**	0,22**	0,18**				
		p reikšmė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
	Neetiškias elgesys	<i>Spearman</i> koreliacijos reikšmė		0,29**	0,27**	0,17*	0,15*				
		p reikšmė		0,00	0,00	0,01	0,02				

\*  $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

Įvertinus tyrimo rezultatus galima teigti, kad egzistuoja ryšys tarp *savanaudiškumo ir empatiškumo stokos* bei *dominavimo siekio tikslą pateisinančiomis priemonėmis* ( $r_s = 0,42$ ) subskalių. Tai rodo, kad mokytojai, kurie mano, jog svarbu savo tikslo pasiekti bet kokiomis priemonėmis, stokoja empatiškumo ir jiems būdingas savanaudiškumas bei nesąžiningo elgesio tendencijos ( $r_s = 0,35$ ). Galima teigti, jog makiavelistiniu požiūriu pasižymintys mokytojai laikosi nuostatos, kad savi marškiniai arčiau kūno, o kuklumas ir nuosaikumas nėra naudingi siekiant įgyvendinti geras idėjas ar tikslus. *Savanaudiškumas ir empatiškumo stoka* turi vienodą vidutinio stiprumo ryšį su *neetišku elgesiu* ( $r_s = 0,27$ ), *manipuliavimu ir cinišku naudos siekimu* ( $r_s = 0,27$ ), kuris atskleidžia mokytojų makiavelistinį mąstymą. Rezultatai leidžia manyti, kad mokytojai savo tikslo siekia kartais naudodami ir ne visai kilnias priemones, o bendraudami renkasi tik naudingas pažintis. Atlikta makiavelizmo faktorių *savanaudiškumas ir empatiškumo stoka* tarpusavio sąsajų rezultatų analizė parodė vidutinį stiprumo ryšį su faktoriais *ciniškumas ir tikrosios tiesos slėpimas* ( $r_s = 0,20$ ), *moralumas ir doras elgesys* ( $r_s = 0,24$ ), kuris atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojai linkę žmonių poelgius vertinti pagal sėkmę ir juos rinktis pagal nuopelnus. Respondentams taip pat svarbu gyvenime neprarasti naudingų ryšių, nors, jų manymu, visiškai pasitikėti žmonėmis negalima.

Kaip rodo tyrimai, yra ryšys tarp faktorių *apgaulė ir nesąžiningas elgesys* ir *manipuliavimas ir ciniškas naudos siekimas* ( $r_s = 0,37$ ) bei *dominavimo siekis tikslą pateisinančiomis priemonėmis*

( $r_s = 0,38$ ). Silpniausias teigiamas ryšys stebimas vertinant *apgaulės ir nesąžiningo elgesio* ir *neetiško elgesio* ( $r_s = 0,17$ ) bei *moralumo ir dorą elgesio* ( $r_s = 0,17$ ) subskales. Tyrimo rezultatai taip pat rodo, kad statistiškai reikšmingų ryšių nėra tarp subskalių *apgaulė ir nesąžiningas elgesys* bei *deontologinės nuostatos versus netinkamas elgesys*. Apibūdinant šiuos ryšius, galima teigti, kad makiaveliai renkasi tik sau naudingas pažintis ir stengiasi jų neprarasti, o bendraudami su žmonėmis jiems sako tik tai, ką kiti nori girdėti, neatskleidžia savo tikrųjų ketinimų, nes, jų manymu, visi žmonės iš prigimties yra blogi.

Analizuojant gautus duomenis taip pat nustatytas abipusis ryšys tarp faktorių *moralumas ir doras elgesys* bei *dominavimo siekis tikslą pateisinančiomis priemonėmis* ( $r_s = 0,35$ ), *manipuliavimas ir ciniškas naudos siekimas* ( $r_s = 0,31$ ), *deontologinės nuostatos versus netinkamas elgesys* ( $r_s = 0,30$ ). Rezultatai rodo silpniausią ryšį tarp faktorių *ciniškumas ir tikrosios tiesos slėpimas* ( $r_s = 0,18$ ) ir *neetiškas elgesys* ( $r_s = 0,15$ ).

Matoma tendencija, kad mokytojų mąstymas turi makiavelistinių požymių, nes jie teigia, kad kuklumu nieko nepasieksi, o pasitaikius progai žmogus visada parodys savo blogį. Stebimas vidutinio stiprumo ryšys tarp faktorių *manipuliavimas ir ciniškas naudos siekimas* ( $r_s = 0,27$ ) ir *neetiškas elgesys* ( $r_s = 0,29$ ), o silpniausias ryšys nustatytas su faktoriais *deontologinės nuostatos versus netinkamas elgesys* ( $r_s = 0,14$ ) ir *ciniškumas ir tikrosios tiesos slėpimas* ( $r_s = 0,18$ ). Faktorių *dominavimo siekis tikslą pateisinančiomis priemonėmis* turi ryšį su visais kitais faktoriais.

Rezultatai taip pat parodė, kad silpnas ryšys egzistuoja tarp faktorių *deontologinės nuostatos versus netinkamas elgesys* ir *dominavimo siekis tikslą pateisinančiomis priemonėmis* ( $r_s = 0,38$ ) bei tarp *manipuliavimas ir ciniškas naudos siekimas* bei *ciniškumas ir tikrosios tiesos slėpimas* ( $r_s = 0,17$ ). Ryšių rezultatai atskleidžia mokytojų nepasitikėjimą žmonėmis, daugelis galvoja tik apie asmeninę naudą ir be graužaties gali netesėti pažadų, jeigu jie taptų nebenaudingi. Žmonių prigimties netobulumas leidžia makiavelistui pasinaudoti kitų silpnybėmis. Mokytojų nuomone, prašant nereikia atskleisti tikrųjų motyvų, o tik tuos, kurie padės išprašyti sau naudos, nes visos įmanomos priemonės yra tinkamos siekiant įgyvendinti savo idėjas. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojai mano, jog atviraujant ir sakant tiesą sunku pasiekti rezultatų, todėl žmonėms geriau sakyti tai, ką jie nori girdėti. Ši pozicija atspindi cinišką ir pesimistinę požiūrį į žmogaus prigimtį.

**Profesinio perdegimo tarpusavio sąsajų vertinimas.** Tyrimo rezultatai parodė statistiškai reikšmingus ryšius tarp atskirų profesinio perdegimo faktorių (žr. 26 lent.).

**26 lentelė.** Skirtingų profesinio perdegimo faktorių tarpusavio sąsajos (*Spearman* koreliacija,  $r_s$ )

Faktoriai			Profesinis perdegimas		
			Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Sumažėję asmeniniai laimėjimai
Profesinis perdegimas	Emocinis išsekimas	<i>Spearman</i> koreliacijos reikšmė	1,00	-0,09	<b>-0,17*</b>
		p reikšmė		0,18	0,01
	Depersonalizacija	<i>Spearman</i> koreliacijos reikšmė	-0,09	1,00	<b>0,32**</b>
		p reikšmė	0,18		0,00
	Sumažėję asmeniniai laimėjimai	<i>Spearman</i> koreliacijos reikšmė	<b>-0,17*</b>	<b>0,32*</b>	1,00
		p reikšmė	0,01	0,00	

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,01$



Analizuojant profesinio perdegimo faktorių tarpusavio ryšį nustatytas statistškai patikimas silpnas neigiamas ryšys tarp *sumažėjusio asmeninio laimėjimo* ir *emocinio išsekimo* faktorių ( $r_s = -0,17$ ). Tai atskleidžia, kad mokytojams darbas su vaikais yra sunkus ir darbo dienos pabaigoje jie jaučiasi pavargę, išsisėmę bei išsekę. Gauti rezultatai rodo, kad respondentai nerimauja, jog daug dirbdami tampa kietaširdžiais ir todėl nejaučia pasitenkinimo po darbo.

Tyrimo rezultatai parodė, kad egzistuoja aukštas ryšys tarp faktorių *sumažėję asmeniniai laimėjimai* ir *depersonalizacija* ( $r_s = 0,32$ ). Tai leidžia teigti, kad mokytojai, kurie patiria pasitenkinimą po darbo, jaučiasi padarę daug vertingų dalykų, supranta, ką jaučia jų mokiniai, lengvai ir efektyviai gali susitvarkyti su mokinių problemomis, sukurti atsipalaidavimo atmosferą bei ramiai spręsti emocines problemas. Rezultatai patvirtina Skaalvik ir Skaalvik (2010) atlikto tyrimo rezultatus, kurie atskleidė mokytojų emocinio išsekimo sąsajas su emociniu išsekimu, neigiamomis pasekmėmis ir jų nepasitenkinimu darbu.

***Makiavelizmo ir profesinio perdegimo tarpusavio sąsajos.*** Siekiant identifikuoti Panevėžio rajone ir Panevėžio mieste dirbančių ikimokyklinio ugdymo mokytojų makiavelizmo ir profesinio perdegimo sąsajas pagal *Spearman* koreliacijos koeficientą ( $r_s$ ) gauti rezultatai pateikti 27 lentelėje (žr. 27 lent.).

**27 lentelė.** Makiavelizmo ir profesinio perdegimo tarpusavio sąsajos (*Spearman* koreliacija ( $r_s$ ))

Faktoriai			Profesinis perdegimas		
			Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Sumažėję asmeniniai laimėjimai
Makiavelizmas	Manipuliavimas ir ciniškas naudos siekimas	<i>Spearman</i> koreliacijos reikšmė	0,07	0,01	<b>-0,18**</b>
		p reikšmė	0,30	0,78	0,00
	Dominavimo siekis tikslą pateisinančiomis priemonėmis	<i>Spearman</i> koreliacijos reikšmė	0,03	0,06	-0,09
		p reikšmė	0,06	0,33	0,18
	Savanaudiškumas ir empatiškumo stoka	<i>Spearman</i> koreliacijos reikšmė	0,10	-0,08	<b>-0,19**</b>
		p reikšmė	0,14	0,23	0,00
	Apgaulė ir nesąžiningas elgesys	<i>Spearman</i> koreliacijos reikšmė	0,03	-0,00	<b>-0,14*</b>
		p reikšmė	0,56	0,98	0,03
	Moralumas ir doras elgesys	<i>Spearman</i> koreliacijos reikšmė	0,02	-0,09	<b>-0,18**</b>
		p reikšmė	0,67	0,16	0,00
	Deontologinės nuostatos <i>versus</i> netinkamas elgesys	<i>Spearman</i> koreliacijos reikšmė	0,12	<b>-0,18**</b>	<b>-0,21**</b>
		p reikšmė	0,06	0,00	0,00
	Ciniškumas ir tikrosios tiesos slėpimas	<i>Spearman</i> koreliacijos reikšmė	0,04	-0,03	-0,07
		p reikšmė	0,53	0,65	0,28
	Neetiškas elgesys	<i>Spearman</i> koreliacijos reikšmė	0,10	0,02	-0,08
		p reikšmė	0,12	0,76	0,19

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,01$

Atlikus tyrimą nustatyta, kad egzistuoja ryšys tarp profesinio perdegimo pagal *sumažėjusius asmeninius laimėjimus* ir makiavelizmo *deontologinės nuostatos versus netinkamas elgesys* ( $r_s = -0,21$ ) faktorių. Ikimokyklinio ugdymo mokytojai savo vaikams yra autoritetai, todėl jie gali lengvai paveikti vaikų elgesį, jausmus, o vaikams meluojant – manipuliuoti dorovės normomis. Toks mokytojų elgesys leidžia lengvai susitvarkyti su vaikų emocinėmis problemomis. Rezultatai atskleidžia, kad, mokytojų manymu, esant kai kurioms aplinkybėms neįmanoma išlikti geru žmogumi, nes dauguma asmenų iš prigimties jau yra blogi. Tyrimo metu nustatytas ryšys tarp makiavelizmo subskalės *deontologinės nuostatos versus netinkamas elgesys* ( $r_s = -0,18$ ) ir *depersonalizacija* rodo, kad mokytojai, nustatantys atstumą tarp savęs ir ugdytinių, jaučia nepasitikėjimą, perdėtą šaltumą vaikams. Gauti rezultatai rodo makiavelizmo faktoriaus *savanaudiškumas ir empatiškumo stoka*, atskleidžiančio mokytojų elgesį ir mąstymą siekiant tikslo, pakankamai aukštą ryšį ( $r_s = -0,19$ ) su profesinio perdegimo faktoriumi *sumažėjusiais asmeniniais laimėjimais*. Tai leidžia teigti, kad mokytojai, siekdami tolimų tikslų ir neatskleisdami savo ketinimų, daro poveikį vaikams, kartais taikydami ir neleistinus metodus. Banks' o ir Orłowski' o (2012) atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad makiavelistine elgsena pasižymintis asmuo išsiskiria šaltumu, noru dominuoti, empatijos stoka bei kitų žmonių poreikių ir tikslų nepaisymu.

Tyrimo rezultatai rodo, kad egzistuoja silpnas ryšys tarp profesinio perdegimo *sumažėjusių asmeninių laimėjimų* ir *manipuliavimo ir ciniško naudos siekimo* ( $r_s = -0,18$ ) bei *moralumo ir doro elgesio* ( $r_s = -0,18$ ) faktorių.

Rezultatai atskleidė, kad mokytojai geba susitvarkyti su ugdytinių emocinėmis problemomis, nors su jais bendraudami laikosi nuostatos, kad mokiniai, pasitaikius progai, atskleis savo blogąsias savybes. Tyrime taip pat atskleista, kad bendraudami mokytojai linkę sakyti tai, ką pašnekovai nori išgirsti, bei daryti įtaką jų veiksams. Išanalizavus gautus rezultatus galima teigti, kad mokytojai, suprasdami, ką jaučia mokiniai, ir galėdami daryti įtaką, vertina moralės stabilumą, moralės normų lankstumą, moralinio elgesio nepriklausomybę nuo aplinkybių, kas makiavelistinėje pozicijoje reiškia, kad dauguma žmonių iš prigimties yra blogi. Šiuos rezultatus patvirtina Rauthman' o ir Will' io (2011) atlikto tyrimo išvados, kad makiavelistinei asmenybei svarbi reputacija, būdas nesąžiningumu apsaugoti nuo galimų nesėkmių.

Nustatytas silpnas faktorių *apgaulė ir nesąžiningas elgesys* ( $r_s = -0,14$ ) ir *sumažėję asmeniniai laimėjimai* ryšys rodo, kad mokytojai, ko nors prašydami, neatskleidžia tikrų motyvų ir stengiasi neprarasti naudingų ryšių. Šiuos rezultatus patvirtina ir autorių Mažeikienės ir Merkio (2001) bei Gkorezis' o ir kt. (2015) aprašytos įžvalgos, kad makiavelistinė pozicija pateisina blogą žmogaus prigimtį, moralės standartų nepaisymą ir naudos sau siekimą kitų sąskaita.

## Išvados

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima teigti, jog egzistuoja šios pagrindinės makiavelizmo raiškos ir profesinio perdegimo sąsajos: makiavelizmo elgsena, tokia kaip melavimas ar išnaudojimas siekiant savo tikslo, susijusi su emociniu išsekimu; depersonalizacija – poreikių nepatenkinimas su priešišku ir apgaulės makiavelistinėmis apraiškomis. Makiavelizmo dominavimas, išryškėjantis kontrolės, statuso ir valdžios troškimo pasireiškimu, susijęs su mokytojų sumažėjusiais asmeniniais laimėjimais – menka saviverte, lūkesčių neatitikimu, patiriamu stresu. Makiavelizmo ciniškas požiūris į kitus ir aplinką turi sąsajas su sumažėjusiais asmeniniais laimėjimais, kurie pasireiškia menka saviverte, stresu, dėkingumo jausmo deficitu bei abejingumu.

2. Vertinant profesinio perdegimo tendencijas nustatyta, jog ikimokyklinio ugdymo institucijose dirbantiems mokytojams būdingas emocinis išsekimas, nuovargis darbo dienos pradžioje, jausmas, kad daug dirba ir jau priėjo liepto galą, nusivylimas savo darbu ir patiriamas stresas bei nerimas, kad tampa kietasirdis. Tyrimo rezultatai rodo, kad didėjant darbo krūviui ir darbo stažui emocinio išsekimo apraiškos didėja. Didžiausią poveikį emociniam mokytojų išsekimui turi stresas darbe, didelis darbo krūvis ir vaikų emocinės bei psichologinės problemos. Sociodemografiniai rodikliai atskleidė, kad mokytojų amžius profesiniam perdegimui įtakos neturi, tačiau mokytojai, dirbantys daugiau nei 20 metų, daugiau nei 1 etatu ir turintys aukštąjį koleginių išsilavinimą, savo pasiekimus darbe vertina neigiamai, laimėjimus menkina bei jaučia didelį stresą darbe. Galima teigti, kad rajone mažėjant vaikų ir įgyvendinant Panevėžio rajono savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2021–2025 metų bendrojo plano nuostatas, Panevėžio rajono įstaigose dirbantys mokytojai labiau nerimauja dėl savo darbo ateities.

3. Identifikuotos šios pagrindinės ikimokyklinio ugdymo institucijoje dirbantiems mokytojams būdingos makiavelizmo raiškos tendencijos: mokytojai yra įsitikinę, jog galima pateisinti tokį elgesį, kai siekiant savo tikslų galima neatskleisti tikrųjų savo ketinimų ar pasirinkti kartais neleistinas, o ir neetiškas priemones. Išryškėjo mokytojų makiavelistinis mąstymas, atskleidžiantis jų požiūrį, kad kuklumu nieko nepasieksi, o pasitaikius progai žmogus visada parodys savo blogį. Dauguma ikimokyklinio ugdymo mokytojų dažnai susiduria su moraline dilema, nors kitais žmonėmis nemanipuliuoja. Tyrimo rezultatai rodo, kad mokytojai renkasi ir siekia išsaugoti tik sau naudingas pažintis, bendraudami su žmonėmis sako tik tai, ką kiti nori girdėti, ir neatskleidžia tikrųjų savo ketinimų, manydami, kad visi žmonės iš prigimties yra blogi. Dauguma mokytojų nepasitiki žmonėmis, galvoja tik apie asmeninę naudą ir be graužaties netesėtų pažadų, jeigu jie taptų nebenaudingi.

4. Mokytojų profesinio perdegimo ir makiavelizmo sąsajų ikimokyklinio ugdymo institucijose tyrimas parodė, jog egzistuoja silpnos ikimokyklinio ugdymo mokytojų profesinio perdegimo ir makiavelizmo apraiškų sąsajos: tarp mokytojų sumažėjusių asmeninių laimėjimų ir makiavelizmo manipuliavimo ir naudos siekimo. Tie mokytojai, kurie nesiekia profesinėje veikloje asmeninių laimėjimų, gali būti linkę į asmeninės naudos siekimą ir manipuliavimą kitais. Tie, kurie linkę apgaudinėti ir savo ketinimų neatskleisti, nepasitiki kitais, gali jausti sumažėjusį pasitenkinimą darbu. Mokytojai, galvoję tik apie asmeninę naudą, tikslo siekia visomis įmanomomis, kartais ciniškomis ir net neetiškais priemonėmis, dėl to atsiranda nepasitikėjimas savo jėgomis ir kompetencijos psichologinis praradimas. Nepakankamai kitų įvertinami mokytojai, jaučiantys

nepasitikėjimą savimi, nusivylimą ar perdėtą šaltumą bendraujant su kitais žmonėmis linkę galvoti, kad visi žmonės iš prigimties yra blogi ir niekada neatskleis savo tikrųjų ketinimų.

## Rekomendacijos

Profesinis perdegimas laikomas užsitęsusio streso darbe pasekme, todėl priemonės užkirsti arba mažinti profesinį perdegimą turėtų būti nukreiptos į streso mažinimą.

### **Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams:**

- siekiant profesinio perdegimo mažinimo rezultatų, svarbu atsižvelgti į mokytojų emocines būsenas; mokytojus supažindinti su profesinio perdegimo pasekmėmis tiek individui, tiek organizacijai;
- organizuoti mokymus streso valdymo, relaksavimo įgūdžiams tobulinti;
- sukurti paramos ir pagalbos sistemą – geras vadovų ir kolegų bendravimas, pagalba mažina perdegimo galimybes;
- peržiūrėti mokytojų darbo krūvius;
- skyrus nekontaktinių valandų suteikti atskirą mokytojams erdvę numatytiems darbams atlikti;
- nustatyti strategijas ir tikslus, susijusius su etišku elgesiu.

### **Mokytojams:**

- periodiškai taikyti kolegialų grįžtamąjį ryšį, kuris padės mažinti stresą ir suteiks pasitikėjimą savo turima kompetencija;
- nekontaktinių valandų metu suplanuotus darbus atlikti ne savo darbo vietoje.

### **Tyrėjams:**

- tolesniuose tyrimuose tyrinėjant mokytojų profesinį perdegimą, rekomenduojama atsižvelgti į tyrimo atlikimo laiką ir tyrimą atlikti mokslo metų viduryje arba mokslo metų pabaigoje. Atliekamas tyrimas rugsėjo mėnesį gali būti netikslus, nes po ilgų vasaros atostogų mokytojai būna pailsėję.

## Literatūros sąrašas

1. Abell, L., Qualter, P., Brewer, G., Barlow, A., Stylianou, M., Henzi, P., & Barrett, L. (2015). Why Machiavellianism matters in childhood: the relationship between children's Machiavellian traits and their peer interactions in a natural setting. *Europe's journal of psychology*, 11(3), 484.
2. Abenavoli, R. M., Jennings, P. A., Greenberg, M. T., Harris, A. R., & Katz, D. A. (2013). The protective effects of mindfulness against burnout among educators. *Psychology of Education Review*, 37(2), 57–69.
3. Abromaitienė, L., & Stanišauskienė, V. (2014). Profesinis perdegimas karjeros raidos kontekste: ikimokyklinio ugdymo pedagogų atvejis. *Andragogika*, (1), 10–26.
4. Ahola, K., Toppinen-Tanner, S., & Seppänen, J. (2017). Interventions to alleviate burnout symptoms and to support return to work among employees with burnout: Systematic review and meta-analysis. *Burnout research*, 4, 1–11.
5. Al-Adwan, F. E. Z., & Al-Khayat, M. M. (2017). Psychological Burnout in Early Childhood Teachers: Levels and Reasons. *International Education Studies*, 10(1), 179–189.
6. Anderson, C., John, O. P., & Keltner, D. (2012). The personal sense of power. *Journal of personality*, 80(2), 313–344.
7. Andela, M., Truchot, D., & Van der Doef, M. (2016). Job stressors and burnout in hospitals: The mediating role of emotional dissonance. *International Journal of Stress Management*, 23(3), 298.
8. Анцибор, Л. (2014). Макиавеллизм в структуре современного психологического знания: проблемы теории и методологии анализа. *Монография*.
9. Arens, A. K., Morin, A. J. S. (2016). Relations Between Teachers' Emotional Exhaustion and Students' Educational Outcomes. *Journal of Educational Psychology*, 1, 1–14.
10. Basim, H. N., Begenirbas, M., & Can Yalcin, R. (2013). Effects of teacher personalities on emotional exhaustion: mediating role of emotional labor. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(3), 1 488–1 496.
11. Bańka, A., & Orłowski, K. (2012). The structure of the teacher Machiavellianism model in social interactions in a school environment. *Polish Psychological Bulletin*, 43(4), 215–222.
12. Bekiari, A. (2016). Insights into instructors' verbal aggressiveness and students' Machiavellianism through leadership style and motivational climate. *European Scientific Journal*, 12(25).
13. Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. (2018). Angels and Demons: The Effect of Ethical Leadership on Machiavellian Employees' Work Behaviors. *Frontiers in psychology*, 9, 1 082.
14. Belschak, F. D., Muhammad, R. S., & Den Hartog, D. N. (2018). Birds of a feather can butt heads: When Machiavellian employees work with Machiavellian leaders. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 613–626.
15. Bratek, A., Bonk, M., Bulska, W., Tyrała, K., Seweryn, M., & Krysta, K. (2015). „claw your way“ – Machiavellianism among the medical community. *Psychiatria Danubina*, 27(suppl 1), 344–347.
16. Braun, S. (2017). Leader narcissism and outcomes in organizations: a review at multiple levels of analysis and implications for future research. *Frontiers in psychology*, 8, 773.
17. Bubnys, R., & Ruškus, J. (2005). Vadovavimas organizacijoje lytiškumo aspektu. *Socialiniai tyrimai*, 1(5), 52–60.

18. Bulotaitė, L., & Lepeškienė, V. (2006). Mokytojų stresas ir jo įveikos strategijos. *Pedagogikos studijos/Pedagogika*, (84).
19. Chang, M. (2009). An appraisal perspective of teacher burnout: Examining the emotional work of teachers. *Educational Psychology Review*, 21(3), 193–218.
20. Chang, M. L., & Davis, H. A. (2009). Understanding the role of teacher appraisals in shaping the dynamics of their relationships with students: Deconstructing teachers' judgments of disruptive behavior/students. In *Advances in teacher emotion research* (95–127). Springer, Boston, MA.
21. Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181–197.
22. Clipa, O., & Boghean, A. (2015). Stress factors and solutions for the phenomenon of burnout of preschool teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 180, 907–915.
23. Dahling, J. J., Kuyumcu, D., & Librizzi, H. E. (2012). Machiavellianism, unethical behavior, and well-being in organizational life. 183–194.
24. Dall'Ora, C., Ball, J., Reinius, M., & Griffiths, P. (2020). Burnout in nursing: a theoretical review. *Human resources for health*, 18(1), 1–17.
25. De Vries, R. E. (2018). Three nightmare traits in leaders. *Frontiers in Psychology*, 871.
26. Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of business ethics*, 107(1), 35–47.
27. Donker, M. H., Erisman, M. C., van Gog, T., & Mainhard, T. (2020). Teachers' Emotional Exhaustion: Associations With Their Typical Use of and Implicit Attitudes Toward Emotion Regulation Strategies. *Frontiers in psychology*, 11, 867.
28. Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Fahrbach, C. M. (2015). Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 635–651.
29. Elias, R. Z. (2015). The Effect of Personality Characteristics on Business Students' Perceptions of Cheating. *Journal of Learning in Higher Education*, 11(1), 11–16.
30. Faini, M. (2017). Machiavelli's passions. *Intellectual History Review*, 27(2), 203–221.
31. Flook, L., Goldberg, S. B., Pinger, L., Bonus, K., & Davidson, R. J. (2013). Mindfulness for teachers: A pilot study to assess effects on stress, burnout, and teaching efficacy. *Mind, Brain, and Education*, 7(3), 182–195.
32. Frank, J. L., Jennings, P. A., & Greenberg, M. T. (2016). Validation of the mindfulness in teaching scale. *Mindfulness*, 7(1), 155–163.
33. Furtner, M. (2017). Dark Leadership. In *Dark Leadership* (13–26). Springer Gabler, Wiesbaden.
34. Furtner, M. R., Rauthmann, J. F., & Sachse, P. (2011). The self-loving self-leader: an examination of the relationship between self-leadership and the dark triad. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 39(3), 369–379.
35. Gavrilets, S., & Vose, A. (2006). The dynamics of Machiavellian intelligence. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 103(45), 16 823–16 828.
36. Gkorezis, P., Petridou, E., & Krouklidou, T. (2015). The detrimental effect of Machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: Organizational cynicism as a mediator. *Europe's journal of psychology*, 11(4), 619.

37. Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B., & Quade, M. J. (2017). Employee Machiavellianism to unethical behavior: The role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of Management*, 43(2), 585–609.
38. Gurer, A., & Ciftci, G. E. (2018). The relation between machiavellianism, organizational commitment and ethical leadership: a field research on academicians in Turkey. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 570–597.
39. Hauser, C., Simonyan, A., & Werner, A. (2021). Condoning corrupt behavior at work: What roles do Machiavellianism, on-the-job experience, and neutralization play?. *Business & Society*, 60(6), 1 468–1 506.
40. Herman, K. C., Hickmon-Rosa, J. E., & Reinke, W. M. (2018). Empirically derived profiles of teacher stress, burnout, self-efficacy, and coping and associated student outcomes. *Journal of Positive Behavior Interventions*, 20(2), 90–100.
41. Hulsheger, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., & Lang, J. W. (2013). Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 98(2), 310.
42. Iancu, A. E., Rusu, A., Măroiu, C., Păcurar, R., & Maricuțoiu, L. P. (2018). The effectiveness of interventions aimed at reducing teacher burnout: A meta-analysis. *Educational psychology review*, 30(2), 373–396.
43. Ináncsi, T., Láng, A., & Bereczkei, T. (2016). A darker shade of love: Machiavellianism and positive assortative mating based on romantic ideals. *Europe's journal of psychology*, 12(1), 137.
44. Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: The mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. *Frontiers in psychology*, 8, 732.
45. J-y K, Choi M-K. (2018). Effect of burnout of preschool teachers on teacher-child interaction: the mediating role of psychological well-being. *Korean J Child Stud*. 39(3), 127–139.
46. Jonason, P. K., Underhill, D., & Navarrate, C. D. (2020). Understanding prejudice in terms of approach tendencies: The Dark Triad traits, sex differences, and political personality traits. *Personality and individual differences*, 153, 109 617.
47. Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the short dark triad (SD3) a brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1), 28–41.
48. Kaiser, R. B., LeBreton, J. M., & Hogan, J. (2015). The dark side of personality and extreme leader behavior. *Applied Psychology*, 64(1), 55–92.
49. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
50. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija II ir metodai: (Edukologija ir kiti socialiniai mokslai): Vadovėlis. 2-asis pataisytas*. Kaunas: Judex.
51. Kuyumcu, D., & Dahling, J. J. (2014). Constraints for some, opportunities for others? Interactive and indirect effects of Machiavellianism and organizational constraints on task performance ratings. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 301–310.
52. Kutkaitis, A., & Petrulis, A. (2014). Vadovavimo stilių vertinimas Klaipėdos ugdymo įstaigose. *Regional Formation & Development Studies*, (12).
53. Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *Journal of applied psychology*, 75(6), 743.



54. Leiter, M. P. (1988). Burnout as a function of communication patterns: A study of a multidisciplinary mental health team. *Group & organization studies*, 13(1), 111–128.
55. Leiter, M. P. (2018). Burnout as a developmental process: Consideration of models. In *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (237–250). CRC Press.
56. Li, S., Li, Y., Lv, H., Jiang, R., Zhao, P., Zheng, X., Wang, L., Li, J., & Mao, F. (2020). The prevalence and correlates of burnout among Chinese preschool teachers. *BMC public health*, 20(1), 160.
57. Lin, X., Chen, Z. X., Tse, H. H., Wei, W., & Ma, C. (2019). Why and when employees like to speak up more under humble leaders? The roles of personal sense of power and power distance. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 937–950.
58. Liu, C. E., Yuan, X., Hu, C., Liu, T., Chen, Y., & He, W. (2020). Work-Related Identity Discrepancy and Counterproductive Work Behavior: The Role of Emotional Exhaustion and Supervisor Incivility. *International journal of environmental research and public health*, 17(16), 5747.
59. Louw, G. J. (2014). Burnout, vigour, big five personality traits and social support in a sample of police officers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–13.
60. Ma, Y., Wang, F., & Cheng, X. (2021). Kindergarten teachers' mindfulness in teaching and burnout: The mediating role of emotional labor. *Mindfulness*, 12(3), 722–729.
61. Mahmoodi-Shahreabaki, M. A. S. O. U. D. (2019). Teacher burnout. *The TESOL encyclopedia of English language teaching*, 1-8.
62. Maher, S., Baloch, Q. B., & Shah, S. N. (2021). Phenomenon of Destructive Leadership: Exploring Predictors. *Journal of Business & Economics*, 13(1).
63. Malesza, M., & Kaczmarek, M. C. (2020). The convergent validity between self-and peer-ratings of the Dark Triad personality. *Current Psychology*, 39(6), 2166–2173.
64. Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*, 12(5), 189–192.
65. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103–111.
66. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99–113.
67. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397–422.
68. Maslach, C., & Schaufeli, W. B. (2018). Historical and conceptual development of burnout. In *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (1–16). CRC Press.
69. Mažeikienė, N. (2002). Nematomojo ugdymo rezultatų diagnostika: makiavelistinių jaunimo nuostatų matavimo patirtis. *Pedagogika*, 144–150.
70. Mažeikienė, N. (2004). Gender differences in Machiavellian art of manipulation. *Socialiniai mokslai*, (1), 38–45.
71. Mažeikienė, N., & Šulcaitė, I. (2010). Autoritarinių, seksistinių ir homofobinių nuostatų raiškos lyčių skirtumai. *Lyčių studijos ir tyrimai*, 94–108.
72. Mažeikienė, N., & Merkys, G. (2000). Makiavelizmas, kaip psichosocialinis reiškinyis ir edukacinės diagnostikos objektas. *Socialiniai mokslai*, (1), 62–68.

73. Mažeikienė, N., & Merkys, G. (2001). Makiavelizmo skalės, kaip socializacijos diagnostikos instrumento, transkultūrinio tinkamumo kontrolė. *Socialiniai mokslai*, (3), 7–16.
74. McCarthy, C. J., Lambert, R. G., Lineback, S., Fitchett, P., & Baddouh, P. G. (2016). Assessing teacher appraisals and stress in the classroom: Review of the classroom appraisal of resources and demands. *Educational Psychology Review*, 28(3), 577–603.
75. Merkys, G., & Bubelienė, D. (2013). Profesinio perdegimo įveika ir hobis: mokytojų apklausos duomenys. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 31, 110–125.
76. Mikalauskas, A., Širvinskas, E., Macas, A., & Padaiga, Ž. (2016). Profesinis perdegimas tarp anesteziologiją ir reanimatologiją studijuojančių rezidentų. *Sveikatos mokslai*, 26(6), 109–113.
77. Myung, J. K., & Choi, Y. H. (2017). The influences of leaders' dark triad trait on their perception of CSR. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 2(1), 7–21.
78. *Mokytojų profesijos kompetencijų aprašas*, 2007 m. sausio 15 d. Nr. ISAK-54. (2007) [žiūrėta 2022-04-04]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.291726>.
79. Mudrack, P. E., & Mason, E. S. (2019). Moral reasoning and its connections with Machiavellianism and authoritarianism: The critical roles of index choice and utilization. *Business & Society*, 58(4), 779–812.
80. Nagar, K. (2012). Organizational commitment and job satisfaction among teachers during times of burnout. *Vikalpa*, 37(2), 43–60.
81. Navaitienė, J., & Danilovienė, V. (2017). Mokytojų perdegimas darbe ir perfekcionizmas. *Ugdymo psichologija*, 28, 38–55.
82. Nevicka, B., Ten Velden, F. S., De Hoogh, A. H., & Van Vianen, A. E. (2011). Reality at odds with perceptions: Narcissistic leaders and group performance. *Psychological Science*, 22(10), 1 259–1 264.
83. Oliveira, S., Roberto, M. S., Veiga-Simão, A. M., & Marques-Pinto, A. (2021). A meta-analysis of the impact of social and emotional learning interventions on teachers' burnout symptoms. *Educational Psychology Review*, 33(4), 1 779–1 808.
84. Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556–563.
85. Purwanto, A., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., & Asbari, M. (2019). the Effect of Tansformational, Transactional, Authentic and Authoritarian Leadership Style Toward Lecture Performance of Private University in Tangerang. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(1), 29–42.
86. Prescott, S. L., & Logan, A. C. (2018). From authoritarianism to advocacy: lifestyle-driven, socially-transmitted conditions require a transformation in medical training and practice. *Challenges*, 9(1), 10.
87. Rauthmann, J. F., & Will, T. (2011). Proposing a multidimensional Machiavellianism conceptualization. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 39(3), 391–403.
88. Rehman, U., Nabi, A., & Shahnawaz, M. G. (2018). Machiavellianism, influential tactics and well-being among Indian college students. *Psychological Studies*, 63(1), 42–51.
89. Sadoughi, M. (2017) The Relationship between Personality Traits, Perfectionism and Job Burnout: The Case of Iranian High-School Teachers. *Internacional Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 16(1), 1–10.

90. Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158.
91. Sendjaya, S., Pekerti, A., Härtel, C., Hirst, G., & Butarbutar, I. (2016). Are authentic leaders always moral? The role of Machiavellianism in the relationship between authentic leadership and morality. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 125–139.
92. Shamsudheen, S. P., PD, B., & Appu, A. V. (2017). A study of emotional maturity and self-control on machiavellianism among office workers. *Indian Journal of Health & Wellbeing*, 8(11).
93. Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2014). Teacher self-efficacy and perceived autonomy: Relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion. *Psychological reports*, 114(1), 68–77.
94. Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and teacher education*, 26(4), 1 059–1 069.
95. Smalskys, V. (2014). Valstybės valdymo raiška N. Makiavelio politiniame traktate „Valdovas“. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(2).
96. Stankuvienė, A. (2013). Autoritarizmo veiksniai ir diagnostikos priemonės.
97. Stočkus, A. (2014). Kūno kultūros mokytojų profesinio perdegimo prevencija ir redukovimas: ugdomojo projekto rezultatai. *Tiltai*, (1), 151–168.
98. Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of organizational behavior*, 35(S1), S41–S60.
99. TALIS tyrimai (2018) [žiūrėta 2022-03-28] Prieiga per internetą: [https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/teisine\\_informacija/talis-2018-lietuvos-ataskaita.pdf](https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/teisine_informacija/talis-2018-lietuvos-ataskaita.pdf).
100. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija.
101. Vaicekuskienė, V. (2014). Profesinio perdegimo sindromo įveikos ir prevencijos prielaidos socialiniame darbe. *Socialinis ugdymas*, (3), 188–202.
102. Vleeming, R. G. (1979). Machiavellianism: A preliminary review. *Psychological Reports*, 44(1), 295–310.
103. Ventura, M., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Professional self-efficacy as a predictor of burnout and engagement: The role of challenge and hindrance demands. *The Journal of psychology*, 149(3), 277–302.
104. Vonk, J., Zeigler-Hill, V., Ewing, D., Mercer, S., & Noser, A. E. (2015). Mindreading in the dark: Dark personality features and theory of mind. *Personality and Individual Differences*, 87, 50–54.
105. Zhang, H., Luo, X. R., Liao, Q., & Peng, L. (2015). Does IT team climate matter? An empirical study of the impact of co-workers and the Confucian work ethic on deviance behavior. *Information & management*, 52(6), 658–667.
106. Zhou, H., Sheng, X., He, Y., & Qian, X. (2020). Ethical leadership as the reliever of frontline service employees' emotional exhaustion: A moderated mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 976.
107. Zuckert, C. (2014). Machiavelli and the End of Nobility in Politics. *social research*, 81(1), 85–106.

108. Walsh, M. M., & Arnold, K. A. (2018). Mindfulness as a Buffer of Leaders' Self-Rated Behavioral Responses to Emotional Exhaustion: A Dual Process Model of Self-Regulation. *Frontiers in psychology*, 9, 2498.
109. Wang, Y., Ramos, A., Wu, H., Liu, L., Yang, X., Wang, J., & Wang, L. (2015). Relationship between occupational stress and burnout among Chinese teachers: a cross-sectional survey in Liaoning, China. *International archives of occupational and environmental health*, 88(5), 589–597.
110. Wen, P., Chen, C., Chen, S., & Cao, Y. (2020). The two-sided effect of leader unethical pro-organizational behaviors on subordinates' behaviors: A mediated moderation model. *Frontiers in Psychology*, 2837.
111. Winding, T. N., Aust, B., & Andersen, L. P. S. (2022). The association between pupils' aggressive behaviour and burnout among Danish school teachers—the role of stress and social support at work. *BMC public health*, 22(1), 1–12.
112. Wong CA (2015). Spence Laschinger HK Influence of front manager workload on burnout, commitment, and intentions to change: A cross-sectional study. *Intl. J. Nurs. Stud.* 52, 1824–1833.
113. Xu, Y. (2013). Language teacher emotion in relationships: A multiple case study. In *Preparing teachers for the 21st century* (371–393). Springer, Berlin, Heidelberg.

## Priedai

### 1 priedas. Duomenys apie respondentą

#### Gerbiamas respondente,

esu Kauno technologijos universiteto (KTU) Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto (PTVF) vadybos magistrantė Daina Murauskienė. Prašyčiau Jūsų dalyvauti tyrime, kurio tikslas atskleisti profesinio perdegimo ir makiavelizmo raiškos sąsajas ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Jūsų nuomonė yra labai svarbi, todėl prašome pateikti atsakymus į anketos klausimus.

Anketa yra anoniminė, asmens duomenų nurodyti nereikia. Pildydami užtruksite kelias minutes. Tyrimas yra visiškai anoniminis, jo duomenys ir rezultatai bus naudojami apibendrinti ir nebus naudojami jokiais komerciniais tikslais. Iš anksto dėkoju už skirtą laiką ir pagalbą atliekant tyrimą.

#### Jūsų amžius:

- 18–22 m.
- 23–29 m.
- 30–45 m.
- 46–60 m.
- per 60 m.

#### Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis koleginiis
- Aukštasis universitetinis
- Šiuo metu studijuoju

#### Jūsų lytis: (pažymėkite ženklą (✓) tik vieną atsakymą)

- Vyras  Moteris  Kita

#### Kokiu krūviu dirbate: (pažymėkite ženklą (✓) tik vieną atsakymą)

- 0,5 etato krūviu
- 1 etato krūviu
- Daugiau nei 1 etato krūviu

#### Šioje įstaigoje darbo trukmė: (pažymėkite ženklą (✓) tik vieną atsakymą)

- iki 2 metų
- 3–5 m.
- 6–8 m.
- 9–11m.
- 12–15m.
- 16–20 m.
- per 20 m.

#### Įstaiga, kurioje dirbate

- miestas
- rajonas

## 2 priedas. Emocinio perdegimo įvertinimo klausimynas

### 1.4. Įvertinkite pateiktus teiginius pagal tai, kiek kiekvienas jų atspindi Jus (pažymėkite ženklų (✓) po vieną atsakymą kiekvienam teiginiui)

	Teiginys	Niekada	Keletą kartų per metus	Kartą per metus	Keletą kartų per mėnesį	Kartą per savaitę	Keletą kartų per savaitę	Kiekvieną dieną
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Jaučiu, kad mano darbas mane išsekina							
2.	Darbo dienos pabaigoje jaučiuosi išsisėmęs (-usi)							
3.	Jaučiuosi pavargęs (-usi), kai keliuosi iš ryto ir vėl turiu pradėti darbo dieną							
4.	Jaučiuosi nusivylęs savo darbu							
5.	Visą dieną dirbti su vaikais tikrai yra sunku							
6.	Jaučiuosi priėjęs (-usi) liepto galą							
7.	Jaučiuosi pavargęs (-usi) nuo savo darbo							
8.	Jaučiu, kad per daug dirbu darbe							
9.	Dirbdama patyriu daug streso							
10.	Nerimauju, kad šis darbas daro mane kietaširdžiu (-de)							
11.	Iš tikrųjų man nerūpi, kas vyksta su kai kuriais mano mokiniais							
12.	Jaučiu, kad su kai kuriais mokiniais elgiuosi taip, lyg jie būtų bevardis „objektas“							
13.	Aš tapau nuoširdesnis žmogus, kai pradėjau dirbti šį darbą							
14.	Jaučiu, kad aplinkiniai mane kaltina dėl kai kurių savo problemų							
15.	Jaučiu, kad darau teigiamą įtaką kitiems dirbdama šį darbą							
16.	Šis darbas mane užgrūdino emociškai							
17.	Aš lengvai suprantu, ką jaučia mano mokiniai							
18.	Labai efektyviai susitvarkau su mokinių problemomis							
19.	Lengvai galiu sukurti atsipalaidavimo atmosferą savo mokiniams							
20.	Jaučiu pasitenkinimą po darbo su mokiniais							
21.	Aš padariau daug vertingų dalykų šiame darbe							
22.	Savo darbe sprendžiu emocines problemas labai ramiai							

### 3 priedas. Makiavelizmo įvertinimo skalė

Įvertinkite pateiktus teiginius pagal tai, kiek tinka Jūsų vadovui (pažymėkite ženklą (√) po viena atsakymą kiekvienam teiginiui)

	Teiginiai	Nesutinku	Nežinau	Sutinku
1.	Bendraujant su žmonėmis geriausia jiems sakyti būtent tai, ką jie nori išgirsti			
2.	Ne tiek svarbu, kaip tu laimi, kiek svarbu, kad apskritai laimi			
3.	Kuklumas, nuosaikumas nėra naudingi, jie netgi kenkia			
4.	Savo marškiniai arčiau kūno			
5.	Gėrio reikia laikytis kaip galima ilgiau, bet išimtiniais atvejais nereikia baidytis ir blogio			
6.	Įgyvendinant gerą idėją nesvarbu, kokių priemonių imamasi			
7.	Pasitikėjimas savimi ir tvirta laikysena yra daug vertingesni nei jausmingumas			
8.	Žmogus, kuris yra kitų išnaudojamas ir to nemato, nevertas užuojautos			
9.	Norint pasiekti tolimą tikslą, kartais verta ir nusižengti			
10.	Draugijoje geriau neprieštarauti šeimininko nuomonei			
11.	Norėdama pasiekti svarbų tikslą šeima turi kartais ką nors paaukoti			
12.	Jei pažadai tampa nenaudingi, tai be graužaties galima jų netesėti			
13.	Pažįstamus ir draugus reikia rinktis pagal jų naudingumą			
14.	Dažniausia visai nebūtina atskleisti savo sumanymus bei užmačias			
15.	Visų svarbiausia gyvenime – tai neprarasti naudingų ryšių bei kontaktų			
16.	Tas, kuris padeda kitiems „kopti į viršų“, prazudo pats save			
17.	Žmonių poelgius ir darbus reikia vertinti pagal jų sėkmę			
18.	Tikruosius savo ketinimus verta atskleisti tik tuomet, jei tai yra naudinga			
19.	Gerą reikalą galima remti tik tol, kol jis įgyvendinamas visiškai švariomis priemonėmis			
20.	Beveik visi žmonės, kad ir ką darytų, yra linkę galvoti tik apie asmeninę naudą			
21.	Gyvenime saugiausia vadovautis nuostata, jog visi žmonės iš prigimties yra blogi; reikia tik progos ir šis blogis būtinai pasireikš			
22.	Bendraujant su žmonėmis, geriausia sakyti jiems tai, ką jie nori girdėti			
23.	Atvirumu kiekvienoje situacijoje pasiekama daugiausia			
24.	Kiekvienas, kuris kitais pasitiki visiškai, susiduria su problemomis ir sunkumais			
25.	Prašant reikia nurodyti tikruosius prašymo motyvus, o ne tuos, kurie padės išprašyti			
26.	Kad ir kaip ten būtų, geriau išlikti kukliam ir sąžiningam, nei tapti įžymiu, tačiau nedoru žmogumi			
27.	Tolimą tikslą galima pasiekti tik tuomet, jei kartą kitą padarysi ką nors neleistina			
28.	Tėvo mirtį dauguma išgyvena lengviau nei turto praradimą			
29.	Melo nederėtų teisinti jokiais aplinkybėmis			
30.	Dauguma žmonių iš prigimties yra geri ir taikūs			

31.	Renkantis pažintis, be kita ko, reikėtų atsižvelgti ir į tai, ar jos bus naudingos			
32.	Neatskleisti savo tikrųjų ketinimų – tai dažniausiai yra naudingiau			
33.	Iš esmės yra įmanoma geru žmogumi išlikti bet kokiomis aplinkybėmis			
34.	Norint įgyvendinti vertingą idėją, galima, jei tai būtina, imtis ir ne visai kilnių priemonių			
35.	Jei žmonės gyvena kartu, jiems nederėtų turėti slaptų neišsakytų minčių			



## 4 priedas. Pažymėjimas

Studentų mokslinių darbų konferencija

**Technologijų ir verslo  
aktualijos  
2022**



panevėžio  
technologijų  
ir verslo fakultetas

# PAŽYMĖJIMAS

### Dainai Murauskienei

Už dalyvavimą studentų mokslinėje konferencijoje „Technologijų ir verslo aktualijos – 2022“ ir skaitytą pranešimą tema „**Pedagogų profesinio perdegimo ir makiavelizmo sąsajos ugdymo institucijose**“.

KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto dekanė  
**dr. Daiva Žostautienė**

2022 m. lapkričio 25 d., Panevėžys

**5 priedas. Respondentų amžius**

		<b>Ranks</b>		
		Amžius	N	Mean Rank
Atsakymo (sekundėmis)	trukmė	23–29 m.	12	119,08
		30–45 m.	78	102,62
		46–60 m.	101	106,01
		per 60 m.	26	135,10
		Total	217	
Mak_1		23–29 m.	12	116,75
		30–45 m.	78	111,76
		46–60 m.	101	108,03
		per 60 m.	26	100,92
		Total	217	
Mak_2		23–29 m.	12	86,67
		30–45 m.	78	104,01
		46–60 m.	101	109,67
		per 60 m.	26	131,65
		Total	217	
Mak_3		23–29 m.	12	120,21
		30–45 m.	78	119,07
		46–60 m.	101	100,92
		per 60 m.	26	105,00
		Total	217	
Mak_4		23–29 m.	12	111,88
		30–45 m.	78	103,87
		46–60 m.	101	106,04
		per 60 m.	26	134,58
		Total	217	
Mak_5		23–29 m.	12	139,75
		30–45 m.	78	118,24
		46–60 m.	101	104,00
		per 60 m.	26	86,50
		Total	217	
Mak_6		23–29 m.	12	133,17
		30–45 m.	78	121,51
		46–60 m.	101	101,17
		per 60 m.	26	90,75
		Total	217	
Mak_7		23–29 m.	12	89,46
		30–45 m.	78	102,49

	46–60 m.	101	110,24
	per 60 m.	26	132,73
	Total	217	
Mak_8	23–29 m.	12	69,29
	30–45 m.	78	117,85
	46–60 m.	101	107,31
	per 60 m.	26	107,35
	Total	217	
Perd_1	23–29 m.	12	109,92
	30–45 m.	78	116,18
	46–60 m.	101	109,96
	per 60 m.	26	83,31
	Total	217	
Perd_2_deper	23–29 m.	12	105,88
	30–45 m.	78	108,52
	46–60 m.	101	102,99
	per 60 m.	26	135,25
	Total	217	
Perd_3_sumas	23–29 m.	12	104,71
	30–45 m.	78	110,07
	46–60 m.	101	106,61
	per 60 m.	26	117,04
	Total	217	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Atsakymo trukmė (sekundė mis)	Mak _1	Mak_2	Mak_3	Mak_4	Mak _5	Mak _6	Mak _7	Mak_8	Perd_1	Perd_2_ deper	Perd_3_ sumas
Chi- Squar e	5,835	,820	5,470	4,216	5,228	9,50	8,85	5,98	7,853	5,410	5,548	,653
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asym p. Sig.	,120	,845	,140	,239	,156	,023	,031	,113	,049	,144	,136	,884

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: amžius

**6 priedas. Respondentų išsilavinimas**

<b>Ranks</b>			
	Išsilavinimas	N	Mean Rank
Mak_1	Aukštasis koleginis	82	107,01
	Aukštasis universitetinis	122	110,89
	Šiuo metu studijuoju	13	103,85
	Total	217	
Mak_2	Aukštasis koleginis	82	111,02
	Aukštasis universitetinis	122	108,30
	Šiuo metu studijuoju	13	102,81
	Total	217	
Mak_3	Aukštasis koleginis	82	110,35
	Aukštasis universitetinis	122	107,77
	Šiuo metu studijuoju	13	112,08
	Total	217	
Mak_4	Aukštasis koleginis	82	102,23
	Aukštasis universitetinis	122	113,91
	Šiuo metu studijuoju	13	105,65
	Total	217	
Mak_5	Aukštasis koleginis	82	124,30
	Aukštasis universitetinis	122	99,82
	Šiuo metu studijuoju	13	98,65
	Total	217	
Mak_6	Aukštasis koleginis	82	121,62
	Aukštasis universitetinis	122	99,91
	Šiuo metu studijuoju	13	114,65
	Total	217	
Mak_7	Aukštasis koleginis	82	108,95
	Aukštasis universitetinis	122	108,14
	Šiuo metu studijuoju	13	117,38
	Total	217	
Mak_8	Aukštasis koleginis	82	102,05
	Aukštasis universitetinis	122	113,56
	Šiuo metu studijuoju	13	110,00
	Total	217	
Perd_1	Aukštasis koleginis	82	99,41
	Aukštasis universitetinis	122	117,48
	Šiuo metu studijuoju	13	89,92
	Total	217	

Perd_2_deper	Aukštasis koleginiis	82	103,90
	Aukštasis universitetinis	122	111,04
	Šiuo metu studijuoju	13	122,00
	Total	217	
Perd_3_sumas	Aukštasis koleginiis	82	104,58
	Aukštasis universitetinis	122	107,29
	Šiuo metu studijuoju	13	152,92
	Total	217	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Mak_1	Mak_2	Mak_3	Mak_4	Mak_5	Mak_6	Mak_7	Mak_8	Perd_1	Perd_2_deper	Perd_3_sumas
Chi-Square	,292	,229	,117	1,786	8,718	6,125	,265	2,013	5,344	1,236	6,886
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,864	,892	,943	,409	,013	,047	,876	,366	,069	,539	,032

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: išsilavinimas

**7 priedas.** Respondentų darbo krūvis

		<b>Ranks</b>
	Krūvis	N
Mak_1	0,5 etato krūviu	11
	1 etato krūviu	171
	Daugiau nei 1 etato krūviu	35
	Total	217
Mak_2	0,5 etato krūviu	11
	1 etato krūviu	171
	Daugiau nei 1 etato krūviu	35
	Total	217
Mak_3	0,5 etato krūviu	11
	1 etato krūviu	171
	Daugiau nei 1 etato krūviu	35
	Total	217
Mak_4	0,5 etato krūviu	11
	1 etato krūviu	171
	Daugiau nei 1 etato krūviu	35
	Total	217
Mak_5	0,5 etato krūviu	11
	1 etato krūviu	171
	Daugiau nei 1 etato krūviu	35
	Total	217
Mak_6	0,5 etato krūviu	11
	1 etato krūviu	171
	Daugiau nei 1 etato krūviu	35
	Total	217
Mak_7	0,5 etato krūviu	11
	1 etato krūviu	171
	Daugiau nei 1 etato krūviu	35
	Total	217
Mak_8	0,5 etato krūviu	11
	1 etato krūviu	171
	Daugiau nei 1 etato krūviu	35
	Total	217
Perd_1	0,5 etato krūviu	11
	1 etato krūviu	171
	Daugiau nei 1 etato krūviu	35
	Total	217
Perd_2_deper	0,5 etato krūviu	11
	1 etato krūviu	171

	Daugiau nei 1 etato krūviu	35	129,77
	Total	217	
Perd_3_sumas	0,5 etato krūviu	11	133,14
	1 etato krūviu	171	108,54
	Daugiau nei 1 etato krūviu	35	103,69
	Total	217	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Mak _1	Mak_2	Mak _3	Mak_4	Mak_5	Mak_6	Mak_7	Mak_8	Perd_1
Chi-Square	,347	1,239	,288	,027	1,633	3,159	3,880	,218	5,196
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,841	,538	,866	,986	,442	,206	,144	,897	,054

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: krūvis

**8 priedas.** Cronbach  $\alpha$

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,760	6

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,736	6

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,696	6

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,592	3

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,583	3

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,658	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,555	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,422	2



## 9 priedas. Koreliacija

```

NONPAR CORR
/VARIABLES=DURATION Amžius Išsilavinimas Lytis Krūvis Stažas Įstaiga Mak_1 Mak_2 Mak_3 Mak_4 Mak_5
Mak_6 Mak_7 Mak_8 Perd_1
Perd_2_deper Perd_3_s_tmas
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Nonparametric Correlations

[DataSet1] C:\Users\vbiba\OneDrive\Desktop\Drome nys KTU B P labai\Ištydrome nys\Data\Protėsis lo per d gimo ir maktėe izmo są są os klmok kllėse įtaigose (1).sav

Correlations

			Atsakymo trukme (sekundemis)	Amžius
Spearman's rho	Atsakymo trukme (sekundemis)	Correlation Coefficient	1,000	,091
		Sig. (2-tailed)	.	,183
		N	217	217
	Amžius	Correlation Coefficient	,091	1,000
		Sig. (2-tailed)	,183	.
		N	217	217
	Išsilavinimas	Correlation Coefficient	,035	-,144 <sup>*</sup>
		Sig. (2-tailed)	,606	,034
		N	217	217
	Lytis	Correlation Coefficient	-,004	-,053
		Sig. (2-tailed)	,955	,434
		N	217	217
	Krūvis	Correlation Coefficient	-,038	-,065
		Sig. (2-tailed)	,574	,342
		N	217	217
	Stažas	Correlation Coefficient	-,052	,596 <sup>**</sup>
		Sig. (2-tailed)	,450	,000
		N	217	217
	Įstaiga	Correlation Coefficient	-,048	-,055
		Sig. (2-tailed)	,484	,416
		N	217	217
	Mak 1	Correlation Coefficient	-,079	-,059

Correlations

			Islavinimas	Lytis
Spearmán's rho	Atakymo trukme (sekundomis)	Correlation Coefficient	,035	-,004
		Sig. (2-tailed)	,808	,955
		N	217	217
Amžius		Correlation Coefficient	-,144 <sup>**</sup>	-,053
		Sig. (2-tailed)	,034	,434
		N	217	217
Islavinimas		Correlation Coefficient	1,000	,029
		Sig. (2-tailed)	.	,871
		N	217	217
Lytis		Correlation Coefficient	,029	1,000
		Sig. (2-tailed)	,871	.
		N	217	217
Kõivis		Correlation Coefficient	,034	,026
		Sig. (2-tailed)	,823	,704
		N	217	217
Stafas		Correlation Coefficient	-,161 <sup>**</sup>	-,076
		Sig. (2-tailed)	,005	,265
		N	217	217
Įtaiga		Correlation Coefficient	,258 <sup>**</sup>	,084
		Sig. (2-tailed)	,015	,350
		N	217	217
Msk_1		Correlation Coefficient	,017	,038
		Sig. (2-tailed)	,808	,561
		N	217	217
Msk_2		Correlation Coefficient	-,030	,061
		Sig. (2-tailed)	,200	,373
		N	217	217
Msk_3		Correlation Coefficient	-,012	,094
		Sig. (2-tailed)	,908	,219
		N	217	217

Correlations

			Kõivis	Stafas
Spearmán's rho	Atakymo trukme (sekundomis)	Correlation Coefficient	-,038	-,062
		Sig. (2-tailed)	,574	,460
		N	217	217
Amžius		Correlation Coefficient	-,065	,061 <sup>**</sup>
		Sig. (2-tailed)	,342	,000
		N	217	217
Islavinimas		Correlation Coefficient	,034	-,101 <sup>*</sup>
		Sig. (2-tailed)	,823	,005
		N	217	217
Lytis		Correlation Coefficient	,026	-,079
		Sig. (2-tailed)	,704	,266
		N	217	217
Kõivis		Correlation Coefficient	1,000	-,012
		Sig. (2-tailed)	.	,960
		N	217	217
Stafas		Correlation Coefficient	-,012	1,000
		Sig. (2-tailed)	,960	.
		N	217	217
Įtaiga		Correlation Coefficient	,298 <sup>**</sup>	,040
		Sig. (2-tailed)	,001	,006
		N	217	217
Msk_1		Correlation Coefficient	,039	,060
		Sig. (2-tailed)	,866	,170
		N	217	217
Msk_2		Correlation Coefficient	-,059	,160
		Sig. (2-tailed)	,381	,016
		N	217	217
Msk_3		Correlation Coefficient	,031	-,060
		Sig. (2-tailed)	,847	,376
		N	217	217

Spearmán's rho	Atakymo trukme (sekundomis)	Correlation Coefficient	1,000	Amžius
		Sig. (2-tailed)		,183
		N	217	217
	Amžius	Correlation Coefficient	,091	1,000
		Sig. (2-tailed)	,183	
		N	217	217
	Islavinimas	Correlation Coefficient	,035	-,144 <sup>**</sup>
		Sig. (2-tailed)	,808	,034
		N	217	217
	Lytis	Correlation Coefficient	-,004	-,053
		Sig. (2-tailed)	,955	,434
		N	217	217
	Kõivis	Correlation Coefficient	-,038	-,065
		Sig. (2-tailed)	,574	,342
		N	217	217
	Stafas	Correlation Coefficient	-,052	,061 <sup>**</sup>
		Sig. (2-tailed)	,450	,000
		N	217	217
	Įtaiga	Correlation Coefficient	-,040	-,055
		Sig. (2-tailed)	,484	,416
		N	217	217
	Msk_1	Correlation Coefficient	-,070	-,059
		Sig. (2-tailed)	,249	,291
		N	217	217
	Msk_2	Correlation Coefficient	,059	,139 <sup>*</sup>
		Sig. (2-tailed)	,384	,041
		N	217	217
	Msk_3	Correlation Coefficient	-,030	-,122
		Sig. (2-tailed)	,575	,074
		N	217	217

Correlations

			Įstaiga	Mok_1
Spaurnai's ru	Atakymo trūme (pikandemis)	Correlation Coefficient	-.348	-.078
		Sig. (2-tailed)	.484	.248
		N	217	217
Amžius		Correlation Coefficient	-.355	-.059
		Sig. (2-tailed)	.476	.261
		N	217	217
Išsilavinimas		Correlation Coefficient	.359	.017
		Sig. (2-tailed)	.415	.868
		N	217	217
Lytis		Correlation Coefficient	.384	.038
		Sig. (2-tailed)	.250	.581
		N	217	217
Vidinis		Correlation Coefficient	.398	.028
		Sig. (2-tailed)	.191	.588
		N	217	217
Status		Correlation Coefficient	.340	-.092
		Sig. (2-tailed)	.356	.179
		N	217	217
Įstaiga		Correlation Coefficient	1.000	-.038
		Sig. (2-tailed)	.	.859
		N	217	217
Mok_1		Correlation Coefficient	-.230	1.000
		Sig. (2-tailed)	.359	.
		N	217	217
Mok_2		Correlation Coefficient	-.106	.277 <sup>**</sup>
		Sig. (2-tailed)	.120	.068
		N	217	217
Mok_3		Correlation Coefficient	-.386	.271 <sup>**</sup>
		Sig. (2-tailed)	.021	.068
		N	217	217

Correlations

			Mok_2	Mok_3
Spaurnai's ru	Atakymo trūme (pikandemis)	Correlation Coefficient	.359	-.038
		Sig. (2-tailed)	.384	.575
		N	217	217
Amžius		Correlation Coefficient	.139 <sup>*</sup>	-.122
		Sig. (2-tailed)	.341	.074
		N	217	217
Išsilavinimas		Correlation Coefficient	-.330	-.012
		Sig. (2-tailed)	.360	.888
		N	217	217
Lytis		Correlation Coefficient	.381	.084
		Sig. (2-tailed)	.273	.218
		N	217	217
Vidinis		Correlation Coefficient	-.359	.021
		Sig. (2-tailed)	.283	.647
		N	217	217
Status		Correlation Coefficient	.180 <sup>*</sup>	-.080
		Sig. (2-tailed)	.318	.376
		N	217	217
Įstaiga		Correlation Coefficient	-.336	-.088
		Sig. (2-tailed)	.120	.021
		N	217	217
Mok_1		Correlation Coefficient	.277 <sup>**</sup>	.271 <sup>**</sup>
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	217	217
Mok_2		Correlation Coefficient	1.000	.422 <sup>**</sup>
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	217	217
Mok_3		Correlation Coefficient	.422 <sup>**</sup>	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	217	217

Correlations

			Msk_4	Msk_5
Spearmán's rho	Atakymo trukme (sekundemis)	Correlation Coefficient	.088	-.085
		Sig. (2-tailed)	.219	.211
		N	217	217
Andus	Correlation Coefficient	.095	-.202 <sup>**</sup>	
		Sig. (2-tailed)	.194	.003
		N	217	217
Išlavimas	Correlation Coefficient	.073	-.194 <sup>**</sup>	
		Sig. (2-tailed)	.294	.004
		N	217	217
Lytis	Correlation Coefficient	.071	.182	
		Sig. (2-tailed)	.052	.133
		N	217	217
Nėvės	Correlation Coefficient	-.010	.076	
		Sig. (2-tailed)	.886	.287
		N	217	217
Stabas	Correlation Coefficient	.035	-.074	
		Sig. (2-tailed)	.610	.276
		N	217	217
Įtaiga	Correlation Coefficient	-.060	-.082	
		Sig. (2-tailed)	.377	.178
		N	217	217
Msk_1	Correlation Coefficient	.373 <sup>***</sup>	.214 <sup>**</sup>	
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	217	217
Msk_2	Correlation Coefficient	.388 <sup>***</sup>	.261 <sup>***</sup>	
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	217	217
Msk_3	Correlation Coefficient	.361 <sup>***</sup>	.240 <sup>***</sup>	
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	217	217

Correlations

			Msk_6	Msk_7
Spearmán's rho	Atakymo trukme (sekundemis)	Correlation Coefficient	.058	.006
		Sig. (2-tailed)	.461	.933
		N	217	217
Andus	Correlation Coefficient	-.202 <sup>**</sup>	.151 <sup>*</sup>	
		Sig. (2-tailed)	.003	.008
		N	217	217
Išlavimas	Correlation Coefficient	-.152 <sup>**</sup>	.011	
		Sig. (2-tailed)	.046	.877
		N	217	217
Lytis	Correlation Coefficient	.138	-.028	
		Sig. (2-tailed)	.066	.679
		N	217	217
Nėvės	Correlation Coefficient	-.118	-.130	
		Sig. (2-tailed)	.067	.076
		N	217	217
Stabas	Correlation Coefficient	-.052	.063	
		Sig. (2-tailed)	.466	.226
		N	217	217
Įtaiga	Correlation Coefficient	-.081	-.089	
		Sig. (2-tailed)	.372	.191
		N	217	217
Msk_1	Correlation Coefficient	.079	.179 <sup>*</sup>	
		Sig. (2-tailed)	.306	.008
		N	217	217
Msk_2	Correlation Coefficient	.147 <sup>**</sup>	.187 <sup>**</sup>	
		Sig. (2-tailed)	.038	.008
		N	217	217
Msk_3	Correlation Coefficient	.192 <sup>**</sup>	.209 <sup>**</sup>	
		Sig. (2-tailed)	.004	.002
		N	217	217

Correlations

			Msk_8	Perd_1
Spearmán's rho	Atakymo trukme (sekundemis)	Correlation Coefficient	.055	.028
		Sig. (2-tailed)	.423	.709
		N	217	217
Andus	Correlation Coefficient	-.001	-.120	
		Sig. (2-tailed)	.990	.070
		N	217	217
Išlavimas	Correlation Coefficient	.087	.085	
		Sig. (2-tailed)	.200	.212
		N	217	217
Lytis	Correlation Coefficient	.135 <sup>*</sup>	.048	
		Sig. (2-tailed)	.047	.484
		N	217	217
Nėvės	Correlation Coefficient	.032	.123	
		Sig. (2-tailed)	.644	.069
		N	217	217
Stabas	Correlation Coefficient	.039	.090	
		Sig. (2-tailed)	.572	.169
		N	217	217
Įtaiga	Correlation Coefficient	-.024	.167	
		Sig. (2-tailed)	.721	.016
		N	217	217
Msk_1	Correlation Coefficient	.101	.070	
		Sig. (2-tailed)	.140	.266
		N	217	217
Msk_2	Correlation Coefficient	.288 <sup>***</sup>	.071	
		Sig. (2-tailed)	.000	.648
		N	217	217
Msk_3	Correlation Coefficient	.274 <sup>***</sup>	.100	
		Sig. (2-tailed)	.000	.143
		N	217	217

Correlations

			Perd_2_deper	Perd_3_nemas
Spearmán's rho	Atakymo trukme (sekundemis)	Correlation Coefficient	-.007	-.032
		Sig. (2-tailed)	.924	.644
		N	217	217
Andus	Correlation Coefficient	.088	.016	
		Sig. (2-tailed)	.232	.812
		N	217	217
Išlavimas	Correlation Coefficient	.073	.101	
		Sig. (2-tailed)	.296	.137
		N	217	217
Lytis	Correlation Coefficient	-.015	-.046	
		Sig. (2-tailed)	.821	.608
		N	217	217
Nėvės	Correlation Coefficient	.112	-.072	
		Sig. (2-tailed)	.101	.293
		N	217	217
Stabas	Correlation Coefficient	.055	.014	
		Sig. (2-tailed)	.423	.833
		N	217	217
Įtaiga	Correlation Coefficient	.010	.073	
		Sig. (2-tailed)	.880	.286
		N	217	217
Msk_1	Correlation Coefficient	.019	-.188 <sup>**</sup>	
		Sig. (2-tailed)	.796	.006
		N	217	217
Msk_2	Correlation Coefficient	.088	-.090	
		Sig. (2-tailed)	.234	.187
		N	217	217
Msk_3	Correlation Coefficient	-.082	-.164 <sup>**</sup>	
		Sig. (2-tailed)	.232	.004
		N	217	217

Correlations

		Atakymo trukmė (prekunderis)	Amžius
Mak_4	Correlation Coefficient	,088	,095
	Sig. (2-tailed)	,319	,164
	N	217	217
Mak_5	Correlation Coefficient	-,085	-,207**
	Sig. (2-tailed)	,211	,003
	N	217	217
Mak_6	Correlation Coefficient	,050	-,202**
	Sig. (2-tailed)	,461	,003
	N	217	217
Mak_7	Correlation Coefficient	,006	,151*
	Sig. (2-tailed)	,923	,026
	N	217	217
Mak_8	Correlation Coefficient	,055	-,001
	Sig. (2-tailed)	,423	,990
	N	217	217
Perd_1	Correlation Coefficient	,028	-,120
	Sig. (2-tailed)	,789	,076
	N	217	217
Perd_2_deper	Correlation Coefficient	-,067	,086
	Sig. (2-tailed)	,324	,332
	N	217	217
Perd_3_sumas	Correlation Coefficient	-,022	,016
	Sig. (2-tailed)	,844	,812
	N	217	217

Correlations

		Išsilavinimas	Lytis
Mak_4	Correlation Coefficient	,073	,031
	Sig. (2-tailed)	,264	,662
	N	217	217
Mak_5	Correlation Coefficient	-,194**	,102
	Sig. (2-tailed)	,004	,133
	N	217	217
Mak_6	Correlation Coefficient	-,137*	,130
	Sig. (2-tailed)	,045	,058
	N	217	217
Mak_7	Correlation Coefficient	,011	-,028
	Sig. (2-tailed)	,977	,879
	N	217	217
Mak_8	Correlation Coefficient	,087	,135*
	Sig. (2-tailed)	,200	,047
	N	217	217
Perd_1	Correlation Coefficient	,085	,048
	Sig. (2-tailed)	,212	,464
	N	217	217
Perd_2_deper	Correlation Coefficient	,073	-,015
	Sig. (2-tailed)	,286	,821
	N	217	217
Perd_3_sumas	Correlation Coefficient	,101	-,045
	Sig. (2-tailed)	,137	,508
	N	217	217

Correlations

		Rūšis	Status
Mak_4	Correlation Coefficient	-,010	,035
	Sig. (2-tailed)	,888	,610
	N	217	217
Mak_5	Correlation Coefficient	,076	-,074
	Sig. (2-tailed)	,287	,276
	N	217	217
Mak_6	Correlation Coefficient	-,116	-,062
	Sig. (2-tailed)	,067	,460
	N	217	217
Mak_7	Correlation Coefficient	-,120	,063
	Sig. (2-tailed)	,078	,225
	N	217	217
Mak_8	Correlation Coefficient	,022	,039
	Sig. (2-tailed)	,844	,572
	N	217	217
Perd_1	Correlation Coefficient	,123	,090
	Sig. (2-tailed)	,060	,189
	N	217	217
Perd_2_deper	Correlation Coefficient	,112	,055
	Sig. (2-tailed)	,101	,423
	N	217	217
Perd_3_sumas	Correlation Coefficient	-,072	,014
	Sig. (2-tailed)	,293	,833
	N	217	217

Correlations

		Įstaiga	Mak_1
Mak_4	Correlation Coefficient	-,080	,373**
	Sig. (2-tailed)	,277	,000
	N	217	217
Mak_5	Correlation Coefficient	-,092	,314**
	Sig. (2-tailed)	,179	,000
	N	217	217
Mak_6	Correlation Coefficient	-,081	,070
	Sig. (2-tailed)	,372	,308
	N	217	217
Mak_7	Correlation Coefficient	-,099	,179**
	Sig. (2-tailed)	,191	,008
	N	217	217
Mak_8	Correlation Coefficient	-,024	,101
	Sig. (2-tailed)	,721	,140
	N	217	217
Perd_1	Correlation Coefficient	,162*	,070
	Sig. (2-tailed)	,016	,306
	N	217	217
Perd_2_deper	Correlation Coefficient	,010	,019
	Sig. (2-tailed)	,880	,788
	N	217	217
Perd_3_sumas	Correlation Coefficient	,073	-,166**
	Sig. (2-tailed)	,288	,006
	N	217	217

Correlations

		Mak_2	Mak_3
Mak_4	Correlation Coefficient	,380**	,351**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	217	217
Mak_5	Correlation Coefficient	,351**	,240**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	217	217
Mak_6	Correlation Coefficient	,147*	,192**
	Sig. (2-tailed)	,030	,004
	N	217	217
Mak_7	Correlation Coefficient	,197**	,209**
	Sig. (2-tailed)	,006	,003
	N	217	217
Mak_8	Correlation Coefficient	,298**	,274**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	217	217
Perd_1	Correlation Coefficient	,031	,100
	Sig. (2-tailed)	,646	,143
	N	217	217
Perd_2_deper	Correlation Coefficient	,060	-,082
	Sig. (2-tailed)	,304	,232
	N	217	217
Perd_3_sumas	Correlation Coefficient	-,090	-,104**
	Sig. (2-tailed)	,187	,004
	N	217	217

Correlations

		Mak_4	Mak_5
Mak_4	Correlation Coefficient	1,000	,171*
	Sig. (2-tailed)	.	,012
	N	217	217
Mak_5	Correlation Coefficient	,171*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,012	.
	N	217	217
Mak_6	Correlation Coefficient	,079	,305**
	Sig. (2-tailed)	,249	,000
	N	217	217
Mak_7	Correlation Coefficient	,225**	,187**
	Sig. (2-tailed)	,001	,006
	N	217	217
Mak_8	Correlation Coefficient	,174*	,160*
	Sig. (2-tailed)	,010	,027
	N	217	217
Perd_1	Correlation Coefficient	,039	,028
	Sig. (2-tailed)	,565	,678
	N	217	217
Perd_2_deper	Correlation Coefficient	-,001	-,094
	Sig. (2-tailed)	,984	,166
	N	217	217
Perd_3_sumas	Correlation Coefficient	-,142*	-,185**
	Sig. (2-tailed)	,037	,006
	N	217	217

Correlations

		Mak_6	Mak_7
Mak_4	Correlation Coefficient	,079	,225**
	Sig. (2-tailed)	,249	,001
	N	217	217
Mak_5	Correlation Coefficient	,305**	,187**
	Sig. (2-tailed)	,000	,006
	N	217	217
Mak_6	Correlation Coefficient	1,000	,125
	Sig. (2-tailed)	.	,065
	N	217	217
Mak_7	Correlation Coefficient	,125	1,000
	Sig. (2-tailed)	,065	.
	N	217	217
Mak_8	Correlation Coefficient	,112	,094
	Sig. (2-tailed)	,100	,169
	N	217	217
Perd_1	Correlation Coefficient	,125	,042
	Sig. (2-tailed)	,066	,537
	N	217	217
Perd_2_deper	Correlation Coefficient	-,182**	-,031
	Sig. (2-tailed)	,007	,661
	N	217	217
Perd_3_sumas	Correlation Coefficient	-,213**	-,073
	Sig. (2-tailed)	,002	,282
	N	217	217

Correlations

		Mak_8	Perd_1
Mak_4	Correlation Coefficient	,174*	,039
	Sig. (2-tailed)	,010	,565
	N	217	217
Mak_5	Correlation Coefficient	,160*	,028
	Sig. (2-tailed)	,027	,678
	N	217	217
Mak_6	Correlation Coefficient	,112	,125
	Sig. (2-tailed)	,100	,066
	N	217	217
Mak_7	Correlation Coefficient	,094	,042
	Sig. (2-tailed)	,169	,537
	N	217	217
Mak_8	Correlation Coefficient	1,000	,106
	Sig. (2-tailed)	.	,120
	N	217	217
Perd_1	Correlation Coefficient	,106	1,000
	Sig. (2-tailed)	,120	.
	N	217	217
Perd_2_deper	Correlation Coefficient	,020	-,060
	Sig. (2-tailed)	,768	,184
	N	217	217
Perd_3_sumas	Correlation Coefficient	-,069	-,171*
	Sig. (2-tailed)	,193	,011
	N	217	217

Correlations

		Mak_3	Pert_1
Mak_4	Correlation Coefficient	.174*	.039
	Sig. (2-tailed)	.010	.566
	N	217	217
Mak_5	Correlation Coefficient	.192*	.028
	Sig. (2-tailed)	.027	.579
	N	217	217
Mak_6	Correlation Coefficient	.112	.125
	Sig. (2-tailed)	.100	.066
	N	217	217
Mak_7	Correlation Coefficient	.094	.042
	Sig. (2-tailed)	.389	.527
	N	217	217
Mak_8	Correlation Coefficient	1.000	.106
	Sig. (2-tailed)	.	.120
	N	217	217
Pert_1	Correlation Coefficient	.106	1.000
	Sig. (2-tailed)	.120	.
	N	217	217
Pert_2_deper	Correlation Coefficient	.020	-.090
	Sig. (2-tailed)	.768	.194
	N	217	217
Pert_3_sumas	Correlation Coefficient	-.089	-.171*
	Sig. (2-tailed)	.193	.011
	N	217	217

Correlations

		Pert_2_deper	Pert_3_sumas
Mak_4	Correlation Coefficient	-.001	-.142*
	Sig. (2-tailed)	.994	.027
	N	217	217
Mak_5	Correlation Coefficient	.094	-.195**
	Sig. (2-tailed)	.100	.066
	N	217	217
Mak_6	Correlation Coefficient	-.162**	-.219**
	Sig. (2-tailed)	.007	.002
	N	217	217
Mak_7	Correlation Coefficient	-.031	-.073
	Sig. (2-tailed)	.651	.392
	N	217	217
Mak_8	Correlation Coefficient	.020	-.088
	Sig. (2-tailed)	.768	.193
	N	217	217
Pert_1	Correlation Coefficient	-.090	-.171*
	Sig. (2-tailed)	.194	.011
	N	217	217
Pert_2_deper	Correlation Coefficient	1.000	.329**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	217	217
Pert_3_sumas	Correlation Coefficient	.329**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	217	217

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).