



Kauno technologijos universitetas
Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Etiškos organizacijų kultūros ir mokytojų psichologinės
gerovės sąsajos Klaipėdos miesto ikimokyklinio ugdymo
įstaigose**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Sniežana Golceva

Projekto autorė

Prof dr. Raminta Pučėtaitė

Vadovė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas
Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Etiškos organizacijų kultūros ir mokytojų psichologinės
gerovės sąsajos Klaipėdos miesto ikimokyklinio ugdymo
įstaigose**

Baigiamasis magistro studijų projektas
Viešasis administravimas (6211LX040)

Sniežana Golceva

Projekto autorė

Prof. dr. Raminta Pučėtaitė

Vadovė

Doc. dr. Ainius Lašas

Recenzentas / Recenzentė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas
Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas
Sniežana Golceva

Etiškos organizacijų kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės sąsajos Klaipėdos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) 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 mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Sniežana Golceva

Patvirtinta elektroniniu būdu

Golceva, Sniežana. Etiškos organizacijų kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės sąsajos Klaipėdos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Raminta Pučėtaitė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypties grupė): 03S (L07).

Reikšminiai žodžiai: etiška organizacijų kultūra, mokytojų psichologinė gerovė, Kaptein'o CEV modelis, organizacijų kultūra, ikimokyklinis ugdymas, Ryff modelis

Kaunas, 2026. 64 p.

Santrauka

Temos aktualumas grindžiamas tuo, kad mokytojų psichologinė gerovė tampa vienu svarbiausių šiuolaikinio švietimo kokybės veiksnių. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose pedagogai dirba emociškai intensyvioje aplinkoje, susiduria su dideliu atsakomybės lygiu, darbo krūviu, vaikų elgesio iššūkiais bei ribotais ištekliais, todėl jų psichologinė savijauta yra itin svarbi tiek jų pačių gerovei, tiek ugdymo proceso kokybei. Mokslinėje literatūroje vis dažniau pabrėžiama, kad pedagogų gerovę lemia ne tik individualūs, bet ir organizaciniai veiksniai, todėl aktualu analizuoti organizacinės kultūros, ypač jos etinio aspekto, reikšmę.

Tyrimo naujumas siejamas su tuo, kad etiškos organizacinės kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės sąsajos ikimokyklinio ugdymo įstaigose Lietuvoje yra mažai tyrinėtos. Darbe taikomas *M. Kaptein Corporate Ethical Virtues (CEV)* modelis, leidžiantis sistemiškai analizuoti etiškos organizacinės kultūros dimensijas. Be to, tyrimas orientuotas į ikimokyklinio ugdymo sektorių, kuris moksliniuose tyrimuose nagrinėjamas rečiau, todėl suteikia galimybę atskleisti šio sektoriaus specifiką.

Mokslinė problema formuluojama klausimu – kaip etiška organizacijų kultūra veikia mokytojų psichologinę gerovę ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tyrimo objektas – etiškos organizacinės kultūros įtaka mokytojų psichologinei gerovei. Darbo tikslas – ištirti etiškos organizacijų kultūros įtaką mokytojų psichologinei gerovei ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Siekiant šio tikslo keliami uždaviniai: konceptualiai pagrįsti etiškos organizacinės kultūros įtaką mokytojų psichologinei gerovei, susisteminti vertinimo metodikas bei empiriškai ištirti šių reiškinių sąsajas.

Tyrimo metodai apima mokslinės literatūros analizę ir anketinę apklausą. Literatūros analizė taikoma siekiant pagrįsti teorinius darbo aspektus, o anketinė apklausa – surinkti duomenis apie pedagogų požiūrį į organizacinę kultūrą ir jų psichologinę gerovę. Duomenų analizė atliekama taikant statistinius metodus, tokius kaip aprašomoji statistika ir ryšių analizė.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: teorinė dalis, kurioje analizuojamos organizacinės kultūros ir psichologinės gerovės sampratos bei jų sąsajos ir formuluojamos tyrimo hipotezės; metodologinė dalis, kurioje pristatomi tyrimo metodai ir instrumentai; ir empirinė dalis, skirta tyrimo eigai bei duomenų analizei.

Golceva, Sniežana. The Relationship between Ethical Organizational Culture and Teachers' Psychological Well-Being in Pre-school Education Institutions in Klaipėda. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Raminta Pučėtaitė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): 03S (L07).

Keywords: Ethical organizational culture, Teachers' psychological well-being, Kaptein's CEV model (Corporate Ethical Virtues model), Organizational culture, early childhood education, Ryff's psychological well-being model

Kaunas, 2026. Number of pages: 64 p.

Summary

The relevance of the topic is based on the fact that teachers' psychological well-being has become one of the key factors of educational quality. In pre-school education institutions, teachers work in emotionally demanding environments, face high levels of responsibility, workload, behavioral challenges, and limited resources, which makes their psychological well-being particularly important for both their personal health and the quality of the educational process. Scientific literature increasingly emphasizes that teachers' well-being is influenced not only by individual factors but also by organizational ones, highlighting the importance of analyzing organizational culture, especially its ethical dimension. The novelty of the research lies in the limited number of studies examining the relationship between ethical organizational culture and teachers' psychological well-being in pre-school education institutions in Lithuania. This study applies M. Kaptein's Corporate Ethical Virtues (CEV) model, which allows for a systematic analysis of the dimensions of ethical organizational culture. In addition, the research focuses on the pre-school education sector, which is less frequently analyzed in scientific studies, thus providing insights into its specific context.

The research problem is formulated as the question: how does ethical organizational culture influence teachers' psychological well-being in pre-school education institutions? The object of the research is the impact of ethical organizational culture on teachers' psychological well-being. The aim of the study is to reveal the influence of ethical organizational culture on teachers' psychological well-being in pre-school education institutions. To achieve this aim, the following objectives are set: to conceptually substantiate the influence of ethical organizational culture on teachers' psychological well-being, to analyze the concept of psychological well-being, to systematize the evaluation methodologies, and to empirically investigate the relationships between these phenomena. The research methods include analysis of scientific literature and a questionnaire survey. The literature analysis is used to provide a theoretical foundation, while the questionnaire survey is applied to collect data on teachers' perceptions of organizational culture and their psychological well-being. Data analysis is carried out using statistical methods, such as descriptive statistics and correlation analysis.

The thesis consists of three main parts: the theoretical part, which analyzes the concepts of organizational culture and psychological well-being and their interrelations; the methodological part, which presents the research methods and instruments; and the empirical part, which describes the research process and data analysis.

Turinys

| | |
|--|-----------|
| Lentelių sąrašas | 7 |
| Paveikslų sąrašas | 8 |
| Santrumpų ir terminų sąrašas | 9 |
| Įvadas..... | 10 |
| 1. Etiškos organizacijų kultūros įtakos mokytojų psichologinei gerovei teorinis pagrindimas | 14 |
| 1.1. Etiškos organizacijų kultūros samprata, pagrindiniai modeliai ir jos raiška švietimo įstaigų kontekste..... | 14 |
| 1.2. Psichologinės gerovės samprata ir pagrindiniai modeliai | 22 |
| 2. Etiškos organizacijų kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės vertinimo metodikos ir mokytojų psichologinės gerovės dinamika | 28 |
| 2.1. Organizacijų kultūros vertinimo ir matavimo instrumentai | 28 |
| 2.2. Psichologinės gerovės vertinimo ir matavimo instrumentai | 30 |
| 2.3. Mokytojų psichologinės gerovės tyrimai ir pagrindinės tendencijos | 34 |
| 2.4. Etiškos organizacinės kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės sąsajos ir konceptualus modelis | 35 |
| 3. Etiškos organizacijų kultūros įtakos mokytojų psichologinei gerovei ikimokyklinio ugdymo įstaigoje empirinis tyrimas..... | 41 |
| 3.1. Tyrimo metodika | 41 |
| 3.2. Tyrimo rezultatai | 46 |
| 3.3. Tyrimo rezultatų diskusija..... | 52 |
| Išvados ir rekomendacijos | 55 |
| Literatūros sąrašas | 57 |
| Informacijos šaltinis | 64 |
| Priedai..... | 65 |
| 1 Priedas. Ryff psichologinės gerovės anketos klausimai..... | 65 |
| 2 Priedas. Kaptein'o etiškos organizacijų kultūros skalės anketos klausimai | 66 |
| 3 Priedas. Regresinės analizės rezultatai: etiškos organizacinės kultūros poveikis asmeniniam augimui | 68 |
| 4 Priedas. Regresinės analizės rezultatai: etiškos organizacinės kultūros poveikis gyvenimo tikslui | 69 |
| 5 Priedas. Regresinės analizės rezultatai: etiškos organizacinės kultūros poveikis aplinkos valdymui | 70 |
| 6 Priedas. Regresinės analizės rezultatai: etiškos organizacinės kultūros poveikis autonomijai | 71 |
| 7 Priedas. Regresinės analizės rezultatai: etiškos organizacinės kultūros poveikis pozityviems santykiams su kitais..... | 72 |
| 8 Priedas. Regresinės analizės rezultatai: etiškos organizacinės kultūros poveikis savęs priėmimui | 73 |
| 9 Priedas. Koreliacinės analizės rezultatai: etiškos organizacinės kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės dimensijų sąsajos..... | 74 |

Lentelių sąrašas

| | |
|--|----|
| 1 lentelė. Organizacinės kultūros apibrėžimai mokslinėje literatūroje | 15 |
| 2 lentelė. Pagrindinių organizacinės kultūros modelių palyginimas..... | 18 |
| 3 lentelė. Psichologinės gerovės apibrėžimai mokslinėje literatūroje | 23 |
| 4 lentelė. Hedoninės ir eudaimoninės psichologinės gerovės perspektyvų palyginimas..... | 24 |
| 5 lentelė. Skalių patikimumo rodikliai (Cronbach α)..... | 44 |
| 6 lentelė. Psichologinės gerovės vertinimai | 46 |
| 7 lentelė. Etiškos organizacinės kultūros vertinimai..... | 46 |
| 8 lentelė. Etiškos organizacinės kultūros ir psichologinės gerovės sąsajos | 47 |
| 9 lentelė. Etiškos organizacinės kultūros dimensijų sąsajos su psichologinės gerovės dedamosiomis (Spearman ρ)..... | 48 |
| 10 lentelė. Etiškos organizacinės kultūros poveikis psichologinei gerovei | 49 |
| 11 lentelė. Etiškos organizacinės kultūros kintamųjų poveikis psichologinei gerovei..... | 50 |
| 12 lentelė. Tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai | 52 |

Paveikslų sąrašas

| | |
|--|----|
| 1 pav. Organizacijos etinės kultūros dimensijos | 21 |
| 2 pav. Ryff psichologinės gerovės skalės modelis..... | 25 |
| 3 pav. Etiškos organizacijų kultūros ir psichologinės gerovės konceptualus modelis..... | 38 |

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

CEV - *Corporate Ethical Virtues* (Kaptein'o etiškos organizacinės kultūros modelis);

CVF - *Competing Values Framework* (Konkuruojančių vertybių modelis);

OCAI - *Organizational Culture Assessment Instrument*;

OCP - *Organizational Culture Profile* (Organizacinės kultūros profilio instrumentas);

PERMA - *Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment* (Seligman'o gerovės modelis);

SPWB - *Scales of Psychological Well-Being* (Ryff psichologinės gerovės skalė);

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences* (statistinės analizės programa);

SWB - *Subjective Well-Being* (subjektyvi gerovė);

OECD - Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija;

TALIS - *Teaching and Learning International Survey* (Tarpautinis mokymo ir mokymosi tyrimas).

Terminai:

Etiška organizacinė kultūra - organizacijoje vyraujančių vertybių, normų ir elgesio principų sistema, skatinanti etišką darbuotojų elgesį ir atsakingus sprendimus (Kaptein, 2008).

Psichologinė gerovė - asmens pozityvaus funkcionavimo būseną, apimančią savęs priėmimą, autonomiją, gyvenimo tikslą, asmeninį augimą, pozityvius santykius su kitais ir aplinkos valdymą (Ryff, 1989).

Įvadas

Pastaraisiais dešimtmečiais mokytojų psichologinė gerovė tapo vienu svarbiausių švietimo tyrimų ir politikos klausimų. Tyrimai rodo, kad pedagogai vis dažniau susiduria su dideliu darbo krūviu, emociniu išsekimu, stresu ir profesiniu perdegimu. Šie veiksniai tiesiogiai silpnina jų psichologinę savijautą ir pasitenkinimą darbu (Viac & Fraser, 2020; Deffaveri, Della Mèa & Ferreira, 2020; Collie & Martin, 2023). Taip pat, Europos Komisijos „Eurydice“ tyrimas atskleidžia, kad beveik 50 % mokytojų Europoje patiria didelį stresą darbe, o apie 24 % nurodo, kad darbas daro neigiamą poveikį jų psichinei sveikatai (European Commission/EACEA/Eurydice, 2021, p. 142–143). Mokytojų psichologinė gerovė siejama ne tik su individualia sveikata, bet ir su ugdymo proceso kokybe, mokinių emocine gerove bei ugdymo įstaigų veiklos tvarumu (Jennings & Greenberg, 2009; Collie & Martin 2023). Lietuvos tyrimai taip pat patvirtina, kad pedagogų psichologinė savijauta yra aktuali problema. Vilniaus universiteto atliktame tyrime, kuriame dalyvavo 385 pedagoginiai darbuotojai iš skirtingų Lietuvos regionų, nustatyta, kad mokytojų darbas pasižymi padidėjusia streso ir profesinio perdegimo rizika, o pedagogų psichologinė sveikata yra svarbi tiek jų pačių savijautai, tiek mokinių ugdymo kokybei (Miežienė ir kt., 2023).

Mokytojų psichologinė gerovė ypač aktuali ikimokyklinio ugdymo kontekste. Šiame sektoriuje pedagogų darbas pasižymi intensyviu emociniu įsitraukimu, nuolatine atsakomybe už vaikų fizinių ir emocinių saugumą, elgesio iššūkių valdymu ir glaudžiu bendradarbiavimu su šeimomis. Be to, tyrimai rodo, kad ankstyvojo ugdymo pedagogai dažnai susiduria su ribotais organizaciniais ištekliais, o tai dar labiau didina streso ir profesinio išsekimo riziką. (Oberle & Schonert-Reichl, 2016; McMullen et al., 2020). Šie iššūkiai atspindi platesnes tendencijas, nes tyrimai rodo, kad mokytojų stresas yra plačiai paplitęs reiškinys visoje Europoje (European Commission/EACEA/Eurydice, 2021). Tradiciškai mokytojų psichologinė gerovė analizuojama per individualius veiksnius, asmenines savybes, įveikos strategijas ar psichologinius simptomus. (Benevene et al., 2018; Viac & Fraser, 2020). Tačiau, vis daugiau tyrimų pabrėžia, kad pedagogų savijautą stipriai veikia ir organizacinė aplinka. Organizacijos kultūra, vadovavimo stilius, sprendimų priėmimo skaidrumas, tarpusavio santykiai ir emocinio saugumo jausmas yra svarbūs veiksniai, darantys įtaką darbuotojų psichologinei gerovei (Nielsen et al., 2017; Viac & Fraser, 2020). Todėl mokytojų gerovė vis dažniau suprantama ne tik kaip individualus, bet ir kaip organizacinis reiškinys.

Šiame kontekste vis daugiau dėmesio sulaukia etiška organizacijų kultūra. Ji apibrėžia organizacijoje vyraujančias vertybes, elgesio normas ir jų įgyvendinimą kasdienėje praktikoje. Kaptein'as (2008, 2011) teigia, kad etiška kultūra, grindžiama aiškiomis elgesio normomis, vadovų pavyzdžiu, skaidrumu ir organizaciniu palaikymu, sudaro sąlygas darbuotojams elgtis etiškai ir mažina neetiško elgesio tikimybę. Tokia aplinka stiprina pasitikėjimą organizacija ir kuria palankesnes psichologines darbo sąlygas. Tokia organizacinė aplinka gali stiprinti darbuotojų pasitikėjimą organizacija ir prisidėti prie palankesnės psichologinės darbo aplinkos kūrimo (Roy et al., 2024; Riivari & Lämsä, 2014). Nors kai kuriuose sektoriuose, kaip pavyzdžiui IT ar finansų, analizuojamas etiškos organizacinės kultūros poveikis individualiems darbuotojų patyrimams, švietimo srityje ši tema vis dar mažai tyrinėta. Mokslinėje literatūroje plačiai analizuojami etiškos organizacinės kultūros modeliai, vis dar trūksta empirinių tyrimų, nagrinėjančių jų poveikį mokytojų psichologinei gerovei ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Dauguma mokytojų gerovės tyrimų vis dar orientuojasi į individualius veiksnius, o organizacinis ir etinis darbo aplinkos kontekstas lieka mažiau analizuojamas (Benevene et al., 2018; Viac & Fraser, 2020). Etiškos organizacinės kultūros ir

mokytojų psichologinės gerovės sąsajos vis dar tiriamos fragmentiškai, ypač remiantis pačių pedagogų patirtimis.

Tyrimo naujumas

Tyrimo naujumas atsiskleidžia keliais tarpusavyje susijusiais aspektais. Šis tyrimas yra vienas iš pirmųjų, nagrinėjančių etiškos organizacinės kultūros ir ikimokyklinio ugdymo pedagogų psichologinės gerovės sąsajas Lietuvos kontekste.

Pirma, nors mokytojų psichologinė gerovė pastaraisiais metais sulaukia vis daugiau mokslinio dėmesio, tačiau dauguma tyrimų orientuojasi į individualius pedagogų veiksnius, jų asmenines savybes, emocijų reguliaciją ar streso įveikos strategijas (Benevene et al., 2018; Viac & Fraser, 2020). Mokslinėje literatūroje organizacinis ir etinis aspektas išlieka menkai analizuojamas, tyrimai retai kelia klausimą, kaip konkrečios organizacinės kultūros dimensijos formuoja pedagogų kasdienę psichologinę patirtį.

Antra, tarptautiniuose tyrimuose dažniausiai nagrinėjamos bendros organizacinės kultūros charakteristikos, tačiau etiškos organizacinės kultūros dimensijos, grindžiamos Kaptein'o (2008, 2011) „Corporate Ethical Virtues“ modeliu, švietimo organizacijose taikomos ribotai. Lietuvoje šis modelis praktiškai netaikytas pedagogų gerovės tyrimuose, todėl darbe atliekamas bandymas integruoti CEV modelį į ikimokyklinio ugdymo kontekstą laikytinas reikšminga metodologine naujove.

Trečia, ankstyvojo ugdymo pedagogai dirba itin emociniu ir moraliniu požiūriu jautrioje aplinkoje, tačiau moksliniai tyrimai dažniausiai koncentruojasi į bendrojo ugdymo mokyklų mokytojus (Oberle & Schonert-Reichl, 2016; McMullen et al., 2020). Todėl ikimokyklinio ugdymo įstaigų analizė leidžia atskleisti specifinius šio sektoriaus organizacinės kultūros ir psichologinės gerovės ryšius, kurie iki šiol nebuvo pakankamai išnagrinėti.

Ketvirta, tyrimas empiriškai nustato, kurios etiškos organizacinės kultūros dimensijos (pvz., skaidrumas, vadovų pavyzdys, taisyklių aiškumas, diskusijų atvirumas, organizacinis palaikymas) yra labiausiai susijusios su pedagogų psichologinės gerovės rodikliais. Tokios kryptingos įžvalgos iki šiol nebuvo pateiktos Lietuvos ikimokyklinio ugdymo kontekste (OECD, 2021; Roy et al., 2023).

Galiausiai, tyrimas aktualus ir praktiniu požiūriu, nes atliepia šiuo metu švietimo sektoriuje vykstančias diskusijas apie darbuotojų emocinį saugumą, etišką vadovavimą ir organizacinio klimato gerinimą (Riivari & Lämsä, 2014). Tyrimo rezultatai gali prisidėti prie įrodymais grįstų sprendimų, skirtų stiprinti pedagogų psichologinę gerovę ir kurti etiškesnę organizacinę aplinką ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Tyrimo problema

Ikimokyklinio ugdymo pedagogai dirba aplinkoje, kurioje nuolatinė atsakomybė už vaikų saugumą, raidą ir gerovę sudaro neatsiejamą profesinės veiklos dalį. Didelis emocinis krūvis, didelės vaikų grupės ir augantys administraciniai reikalavimai didina streso, perdegimo ir psichologinės sveikatos pablogėjimo riziką. (McMullen et al., 2020; Oberle & Schonert-Reichl, 2016). Europos mastu užfiksuota, kad pedagogų profesinė rizika yra reali, daugiau nei kas antras mokytojas patiria reikšmingą darbo stresą (European Commission/EACEA/Eurydice, 2021). Nors mokytojų psichologinė gerovė yra plačiai tyrinėjama, organizacinės aplinkos, ypač etiškos organizacinės

kultūros, poveikis pedagogų savijautai vis dar menkai atskleistas. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad darbuotojų psichologinė gerovė yra glaudžiai susijusi su organizacijos kultūros kokybe, ypač su vertybiniu pagrindu, pasitikėjimu ir etišku vadovavimu (Kaptein, 2008; Treviño et al., 2006). Etiška organizacijos kultūra gali pasireikšti per pagarbą, atvirą komunikaciją, aiškias taisykles, palaikymą sudėtingose situacijose ir teisingą problemų sprendimą. Tačiau empiriniai tyrimai rodo, kad pedagogai neretai patiria neapibrėžtumą, neteisybės jausmą ir ribotą organizacinį palaikymą (OECD, 2021). Todėl išlieka nepakankamai ištirtas ryšys tarp etiškos organizacinės kultūros ir pedagogų psichologinės gerovės. Be to ikimokyklinio ugdymo įstaigose šis ryšys mažai tirtas, nors yra nemažiau aktualus nei kitoms ugdymo įstaigoms. Atsižvelgiant į tai formuluojama **tyrimo problema** - kaip etiška organizacijų kultūra veikia mokytojų psichologinę gerovę ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Darbo objektas - etiškos organizacijų kultūros įtaka mokytojų psichologinei gerovei ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Darbo tikslas - ištirti etiškos organizacijų kultūros įtaką mokytojų psichologinei gerovei ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Darbo uždaviniai:

1. konceptualiai pagrįsti etiškos organizacijų kultūros įtaką mokytojų psichologinei gerovei.
2. susisteminti žinias apie etiškos organizacijos kultūros ir darbuotojų psichologinei gerovei vertinti naudojamas metodikas.
3. nustatyti empiriškai etiškos organizacijų kultūros įtaką mokytojų psichologinei gerovei ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Darbo metodai:

Duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir anketinė apklausa. Mokslinės literatūros analizė taikoma siekiant išanalizuoti etiškos organizacijų kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės teorinius aspektus bei pagrįsti tyrimo problemą. Anketinė apklausa naudojama siekiant nustatyti ryšio tarp etiškos organizacijų kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės ikimokyklinio ugdymo įstaigose, stiprumą ir statistinį reikšmingumą.

Duomenų analizės metodai: aprašomoji, koreliacinė ir regresinė duomenų analizė. Surinkti anketinės apklausos duomenys analizuojami taikant aprašomosios statistikos metodus (dažnius, procentines reikšmes, vidurkius) bei ryšių analizę, siekiant nustatyti sąsajas tarp etiškos organizacijų kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės.

Darbo teorinis reikšmingumas

Šio darbo teorinis reikšmingumas pasireiškia siekyje išplėsti supratimą apie etiškos organizacinės kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės sąsajas ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Šis tyrimas galėtų prisidėti prie platesnių mokslinių diskusijų, jungiančių organizacinės kultūros analizę su darbuotojų psichologinės gerovės tyrimais. Tyrimas remiasi Kaptein'o (2008) „Corporate Ethical Virtues“ modeliu, kuris suteikia galimybę sistemiškai vertinti etiškos organizacinės kultūros dimensijas ir jų reikšmę pedagogų savijautai.

Darbo praktinis reikšmingumas

Darbo praktinis reikšmingumas susijęs su galimybe pritaikyti tyrimo rezultatus ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos tobulinimui. Tyrimo rezultatai parodė, kad didžiausią reikšmę mokytojų gerovei turi organizacinis palaikymas, aiškumas ir galimybės dirbti etiškai. Todėl praktikoje svarbu ne tik formaliai nustatyti etikos normas, bet ir užtikrinti jų realų įgyvendinimą kasdienėje veikloje. Gauti rezultatai gali būti naudingi švietimo įstaigų vadovams, siekiantiems stiprinti darbuotojų psichologinę gerovę, gerinti darbo klimata bei formuojant švietimo politiką, orientuotą į etiškos ir darbuotojus palaikančios aplinkos kūrimą.

Magistro darbo struktūra. Ši magistro darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalba, įvadas, 3 skyriai, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, 9 priedai. Darbe pateikiama 12 lentelių, 3 paveikslai.

1. Etiškos organizacijų kultūros įtakos mokytojų psichologinei gerovei teorinis pagrindimas

Šiame skyriuje siekiama teoriškai paaikškinti, kaip etiška organizacinė kultūra gali veikti mokytojų psichologinę gerovę. Pirmiausia aptariama organizacinės kultūros samprata ir pagrindiniai jos elementai, remiantis skirtingais mokslinėje literatūroje pateikiamais požiūriais. Vėliau pristatoma etiškos organizacinės kultūros samprata ir M. Kaptein'o sukurtas „*Corporate Ethical Virtues*“ (CEV) modelis, plačiai taikomas organizacijų etinei aplinkai analizuoti. Galiausiai aptariama, kokią reikšmę etiška organizacinė kultūra gali turėti švietimo organizacijoms, ypač mokytojų psichologinės gerovės kontekste. Ši teorinė analizė sudaro pagrindą empiriškai tirti, kaip konkrečios organizacinės kultūros dimensijos susijusios su ikimokyklinio ugdymo pedagogų psichologine gerove.

1.1. Etiškos organizacijų kultūros samprata, pagrindiniai modeliai ir jos raiška švietimo įstaigų kontekste

Organizacinės kultūros tyrimai organizacijų moksle ypač intensyvėjo nuo XX amžiaus aštuntojo dešimtmečio, kai mokslininkai ėmė sistemingai nagrinėti, kaip vidiniai kultūriniai veiksniai lemia organizacijos veiklos rezultatus. Kaip pažymi Belias ir kt. (2015), ekonomikos augimas ir didėjanti įmonių konkurencija paskatino tyrėjus domėtis, ar darbuotojų organizacinės nuostatos, vertybės ir elgesio modeliai daro įtaką jų veiklos rezultatams ir institucijų sėkmei. Nuo to laiko organizacinė kultūra tapo vienu reikšmingiausių organizacinės elgsenos tyrimų objektų, o jos samprata mokslinėje literatūroje plėtojama keliais papildančiais požiūriais. Organizacinė kultūra mokslinėje literatūroje dažniausiai suprantama kaip vertybių, įsitikinimų, normų, nuostatų ir elgesio modelių visuma, susiformuojanti darbuotojams bendraujant tarpusavyje ir sąveikaujant su aplinka. Ji daro reikšmingą įtaką tam, kaip organizacijos nariai suvokia savo darbo aplinką, priima sprendimus ir elgiasi kasdienėse situacijose. Organizacinė kultūra nėra įgimta, ji formuojasi palaipsniui, per bendrą patirtį, ir ilgainiui tampa bendru supratimu apie tai, kas organizacijoje laikoma svarbiu ir priimtiniu (Vveinhardt, 2011).

Vienas įtakingiausių šios srities autorių, Edgar'as Schein'as, organizacinę kultūrą apibrėžia kaip bendrų bazinių prielaidų sistemą, susiformavusią organizacijos nariams sprendžiant išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemas. Kiti mokslininkai kultūrą papildė dar kitomis perspektyvomis. Cameron'o ir Quinn'o (2011) teigimu, organizacinė kultūra yra sudėtingų, tarpusavyje susijusių, išsamių ir miglotų veiksnių visuma, kuri formuojasi derinant organizacijos tikslus ir juos persmelkiančius bendrus siekius (cit. iš Alimardani ir kt., 2023). O'Riordan'as (2015) ją apibūdina kaip vertybių, ideologijų ir įsitikinimų visumą, kurią organizacija perduoda per simbolius, kalbą, pasakojimus bei istorijas ir ritualinius veiksmus (cit. iš Alimardani ir kt., 2023). Bass'as (1991) akcentuoja integruojamąją kultūros funkciją: organizacinė kultūra yra organizacijos kaip vientisos sistemos tapatybės šaltinis ir išskirtinių charakteristikų rinkinys (cit. iš Alimardani ir kt., 2023). Claveri'aus ir kt. (2001) požiūriu, organizacinė kultūra tai vertybių, simbolių ir ritualų rinkinys, kurį dalijasi konkrečios įmonės nariai ir kuris apibūdina, kaip organizacijoje sprendžiamos tiek vidinės valdymo problemos, tiek su klientais, tiekėjais ir aplinka susijusios problemos (cit. iš Belias ir kt., 2015).

Apibendrinant šiuos apibrėžimus, Belias ir kt. (2015) išskiria kelis bendrus bruožus, būdingus daugumai organizacinės kultūros sampratų: pirma, visos jos apima dalijimosi konceptą, nurodydamos, kad organizacinė kultūra vystosi tik grupėse; antra, organizacinė kultūra laikoma socialiniu konstruktą, susijusiu su kiekvienos organizacijos istorija, darbo aplinka ir specifiniais

įvykiais; trečia, daugelis apibrėžimų implikuoja, kad organizacinė kultūra yra daugiamatė ir daugiapakopė. Schein'as (1999) tai papildė, teigdamas, jog organizacinė kultūra tai išmoktos, bendros ir neišsakytos prielaidos, kuriomis darbuotojai grindžia savo kasdienį elgesį, kitaip tariant, tai yra „būdas, kaip mes čia darome dalykus“ (cit. iš Posaric ir Coric, 2023). Posaric ir Coric (2023) reziumuoja, jog organizacinę kultūrą galima apibūdinti kaip vertybių, normų, prielaidų ir įsitikinimų rinkinį, kuriuo dalijamasi organizacijoje ir kuris sulaiko organizacijos narius drauge. Pagrindiniai organizacinės kultūros apibrėžimai apibendrinti 1 lentelėje.

1 lentelė. Organizacinės kultūros apibrėžimai mokslinėje literatūroje

| Autorius | Organizacinės kultūros apibrėžimas | Pagrindinis akcentas |
|---------------------------------------|--|-----------------------------------|
| Schein (1992) | Organizacinė kultūra yra giliai išsąsknijusių prielaidų ir įsitikinimų sistema, padedanti organizacijos nariams suprasti organizacijos požiūrį į save ir aplinką. | Giluminės prielaidos |
| Kinicki & Kreitner (1995) | Organizacinė kultūra – tai socialinių ryšių, vertybių ir normų sistema, kuri jungia organizacijos narius ir koordinuoja jų veiklą. | Socialiniai ryšiai |
| Deal & Kennedy (2000) | Organizacinė kultūra – tai organizacijos vertybių ir normų sistema, kuri formuoja darbuotojų elgesį ir organizacijos veikimo būdus. | Vertybių sistema |
| Zakarevičius (2004) | Organizacinė kultūra – tai organizacijos filosofijos, simbolių, tradicijų, ritualų, mitų ir organizacinio mikroklimato visuma. | Kultūros raiškos formos |
| Cameron ir Quinn (2006) | Organizacinė kultūra apima organizacijos vertybes, normas ir prielaidas, kurios atsispindi darbuotojų elgesyje, bendravime ir kasdienėje darbo praktikoje. | Vertybės ir organizacinis elgesys |
| Ashkanasy, Wilderom & Peterson (2011) | Organizacinė kultūra – tai organizacijos narių bendrų vertybių, įsitikinimų ir elgesio modelių sistema, daranti įtaką darbuotojų mąstymui ir sprendimų priėmimui. | Vertybės ir sprendimų priėmimas |
| Lee (2011) | Organizacinė kultūra – tai organizacijos narių bendrų vertybių, normų ir požiūrių sistema, kuri formuoja organizacijos veikimo būdą ir darbuotojų elgesį. | Vertybių ir normų sistema |
| Vveinhardt (2011) | Organizacinė kultūra – tai organizacijos nariams būdingų vertybių, įsitikinimų, nuostatų, normų ir elgesio modelių visuma, kuri formuojasi organizacijos narių bendravimo ir sąveikos su aplinka metu. | Vertybės ir socialinė sąveika |
| Šimanskienė & Sandu (2013) | Organizacinė kultūra – tai organizacijoje susiformavusių vertybių, normų, nuostatų ir elgesio modelių sistema, kuri daro įtaką darbuotojų elgesiui, jų lojalumui ir organizacijos veiklai. | Vertybių ir elgesio sistema |
| Diniz, Nascimento & Valadão (2025) | Organizacinė kultūra – tai organizacijoje vykstančių socialinių procesų, darbuotojų sąveikos ir bendrų vertybių sistema, daranti įtaką organizacijos veiklos procesams. | Socialiniai procesai |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Vveinhardt (2011), Zakarevičius (2004), Šimanskienė ir Sandu (2013), Cameron ir Quinn (2006), Deal ir Kennedy (2000), Schein (1992), Kinicki ir Kreitner (1995), Ashkanasy, Wilderom ir Peterson (2011), Lee (2011), Diniz, Nascimento ir Valadão (2025).

Galima pastebėti, kad skirtingi autoriai, nors ir pabrėžia nevienodus organizacinės kultūros aspektus, iš esmės sutaria dėl pagrindinės idėjos: organizacinė kultūra yra vertybių, normų, įsitikinimų ir elgesio modelių sistema, formuojanti organizacijos narių mąstymą, sprendimų priėmimą ir tarpusavio santykius. Vieni autoriai labiau akcentuoja giluminės prielaidas, kiti – vertybių sistemą, socialinius

procesus ar kultūros raiškos formas. Tai leidžia teigti, kad organizacinė kultūra yra daugiamatis ir sudėtingas reiškinys, kurio neįmanoma paaiškinti vienu apibrėžimu. Ši daugiamatė organizacinės kultūros samprata ypač svarbi švietimo organizacijose, kur kultūra daro tiesioginę įtaką pedagogų tarpusavio santykiams, profesiniam elgesiui ir sprendimų priėmimui, taip pat gali veikti jų psichologinę gerovę.

Organizacinė kultūra pasireiškia tiek per matomus, tiek per mažiau pastebimus elementus. Ji atsiskleidžia per organizacijos filosofiją, simbolius, tradicijas, ritualus, istorijas, mikroklimatą ir darbuotojų tarpusavio santykius. Šie elementai formuoja organizacijos identitetą ir padeda nariams suprasti, kokios vertybės ir veiklos principai yra svarbūs (Zakarevičius, 2004; Vveinhardt, 2011). Organizacinė kultūra taip pat stiprina darbuotojų tapatumo jausmą ir lojalumą organizacijai (Šimanskienė ir Sandu, 2013). Remiantis Alimardani ir kt. (2023), organizacinė kultūra atlieka keletą svarbių funkcijų: nustato organizacijos ribas ir taip ją skiria nuo kitų organizacijų; formuoja narių tapatumo jausmą; skatina kolektyvinį išipareigojimą; užtikrina organizacijos stabilumą ir tvarumą. Tyrimai rodo, kad stiprios kultūros organizacijos, pasižyminčios darbuotojų vieningumu ir bendrų vertybių laikymusi, veikia efektyviau nei silpnos kultūros organizacijos (Thokozani ir Maseko, 2017, cit. iš Alimardani ir kt., 2023). Warrickas (2017) papildė šią mintį teigdamas, jog organizacinė kultūra gali reikšmingai paveikti tiek organizacijos, tiek atskirų darbuotojų veiklos rezultatus bei moralę (cit. iš Alimardani ir kt., 2023).

Naujausi moksliniai tyrimai išryškina organizacinę kultūrą kaip vieną svarbiausių strateginių organizacijos išteklių. Kultūra daro įtaką ne tik darbuotojų elgsenai, bet ir sprendimų priėmimui, lyderystei, inovacijoms bei organizacijos gebėjimui prisitaikyti prie pokyčių. Stipri ir nuosekli kultūra gali tapti ilgalaikiu konkurenciniu pranašumu, o skirtingos kultūrinės orientacijos lemia organizacijos lankstumą ir veiklos efektyvumą (Denison, 1990; Schein, 2010). Organizacinė kultūra nėra statiška, ji nuolat kinta, nes darbuotojai į organizaciją atsineša savo vertybes, patirtis ir nuostatas, kurios laikui bėgant gali keisti bendrą kultūros kryptį. Be to, organizacijose gali egzistuoti kelios subkultūros, skirtingai interpretuojančios bendras vertybes ir normas (Martin, 2002; Diniz ir kt., 2025). Mokslininkams siekiant ne tik apibūdinti, bet ir sistemingai analizuoti bei lyginti organizacines kultūras, buvo sukurti įvairūs tipologiniai modeliai. Nors jie skiriasi savo metodologiniais pagrindais ir terminologijomis, daugelis remiasi panašiomis idėjomis apie kultūros dimensijas. Posarić ir Corić (2023) pažymi, kad tarp žinomiausių paminėtinos Deal'o ir Kennedy tipologija, Edwards'o ir Kleiner'io tipologija, Scholz'o tipologija, Schein'o tipologija bei Cameron'o ir Quinn'o tipologija.

Schein'o kultūros lygmenų modelis (1985) skirstė organizacinę kultūrą į tris lygmenis: matomus artefaktus, tokius kaip fizinę aplinką, kalbą, ritualus, skelbiamas vertybes bei normas ir giliausiai išsisknijusias pagrindines prielaidas, kurios dažniausiai yra nesąmoningos (Schein, 1992; 2010). Šis modelis vertingas tuo, kad atskleidžia kultūros „gilumą“ ir paaiškina, kodėl kultūros pokyčiai yra sudėtingi, nes tikroji organizacinės kultūros esmė slypi gilesniuose įsitikinimuose, formuojančiuose darbuotojų elgesį ir organizacijos veiklos logiką. Nors Schein'o modelis laikomas vienu iš labiausiai išplėtotų ir plačiai taikomų, literatūroje atkreipiamas dėmesys ir į tam tikrus jo trūkumus. Kritikai pabrėžia, kad bazinių prielaidų lygmuo yra sunkiai empiriškai išmatuojamas, todėl praktiniuose tyrimuose dažnai apsiribojama tik matomais kultūros elementais (Alvesson, 2013). Taip pat pastebima, kad modelis linkęs traktuoti organizacinę kultūrą kaip vieningą sistemą, nors realiose organizacijose dažnai egzistuoja kelios subkultūros, besiskiriančios tarp padalinių ar profesinių grupių (Martin, 2002).

Tarp visų minėtų modelių ypatingą vietą moksliniuose tyrimuose ir praktikoje užima Cameron'o ir Quinn'o Konkuruojančių vertybių modelis (angl. *Competing Values Framework*, CVF). Profesorius Quinn'as savo kultūros tyrimais užsiėmė daugiau nei 11 metų, pirmąją tipologiją pateikdamas 1988 metais. Vėliau profesorius Cameron'as 2006 metais sukūrė papildantį modelį. Abu mokslininkai atliko šimtų įmonių tyrimus, kurių pagrindu buvo sukurtas šis modelis (Alimardani ir kt., 2023). Šiandien CVF yra vienas dažniausiai mokslinėje literatūroje ir praktikoje naudojamų organizacinės kultūros vertinimo įrankių. Cameron'o ir Quinn'o Konkuruojančių vertybių modelis remiasi dviem pagrindinėmis ašimis, kurios padeda suprasti organizacijos kultūrą. Pirmoji ašis rodo, ar organizacija labiau orientuojasi į vidinius procesus ir darbuotojų gerovę, ar į išorinę aplinką ir rezultatus. Antroji ašis parodo, ar organizacijoje vyrauja lankstumas ir kūrybiškumas, ar stabilumas ir aiški kontrolė. Šių dviejų ašių derinys sukuria keturias skirtingas kultūros sritis, iš kurių formuojasi keturi pagrindiniai organizacinės kultūros tipai. Paprasčiau tariant, vienos organizacijos labiau rūpinasi vidine tvarka ir stabilumu, kitos – prisitaikymu, inovacijomis ar išoriniais lūkesčiais.

Grupinė (klano) kultūra (angl. *Clan Culture*) orientuojasi į vidinius procesus ir lankstumą. Jai būdingas bendradarbiavimas tarp grupių ir horizontalūs santykiai – organizacija veikia lyg šeima, kurioje tarpusavio ryšys yra svarbesnis nei procedūros, o skatinamas dalyvavimas ir pagrindinės vertybės yra grupinis darbas, atvirumas ir darbuotojų ugdymas (Alimardani ir kt., 2023). Putri ir kt. (2024) papildė, jog klano kultūra akcentuoja darbuotojų įsitraukimą, komandos palaikymą ir tobulėjimą, o organizacijos su šia kultūra pasižymi glaudžiais santykiais tarp darbuotojų.

Adhokratijos kultūra (angl. *Adhocracy Culture*) orientuojasi į išorinę aplinką ir lankstumą. Šioje kultūroje skatinamas idėjų dalijimasis, o rizikos prisiėmimas yra norma; pagrindinės vertybės yra adaptyvumas, lankstumas ir inovatyvumas, todėl darbuotojai skatinami rizikuoti, kurti ir ieškoti naujų galimybių (Alimardani ir kt., 2023). Posaric ir Coric (2023) šią kultūrą apibūdina kaip dinamišką ir verslią, kurioje ypač vertinamas rizikos prisiėmimas bei inovacijos.

Rinkos kultūra (angl. *Market Culture*) orientuojasi į išorinę aplinką ir stabilumą. Pagrindinė orientacija – finansiniai rezultatai ir konkurencinė pozicija rinkoje; tokios kultūros organizacijos koncentruojasi ne į vidinį pasitenkinimą, o į išorinę sėkmę, o pagrindinės vertybės – konkurencija, tikslo siekimas ir produktyvumas (Alimardani ir kt., 2023). Hierarchinė kultūra (angl. *Hierarchy Culture*) orientuojasi į vidinius procesus ir stabilumą. Jai būdingi aiškiai apibrėžtos taisyklės ir politikos, koordinacija bei efektyvumas; pagrindinės vertybės – stabilumas, galimybė numatyti ateitį ir efektyvumas, o ši kultūra dažniausiai pasireiškia formaliose organizacijose, valdomose taisyklių ir oficialių politikos nuostatų (Belias ir kt., 2015; Alimardani ir kt., 2023).

Cameron'as ir Quinn'as pasiūlė, kad CVF gali būti naudojamas organizacijos kultūros struktūros giluminei analizei – vertybių, įsitikinimų, motyvacijos, lyderiavimo, sprendimų priėmimo, efektyvumo, normų ir kitų organizacijos aspektų tyrimui (Kuchaki Siah Khaleh Sar Morvarid ir kt., 2012, cit. iš Alimardani ir kt., 2023). Modelio patikimumas patvirtintas keliais validacijos lygmenimis: Andreou ir kt. (2020) atlikta analizė rodo, kad kultūros dimensijos yra aiškiai atskiriamos – konkuruojančios kultūros yra neigiamai koreliuotos, o tai atitinka teorines CVF prielaidas. Vis dėlto CVF modelis sulaukia kritikos dėl pernelyg supaprastinto kultūros vaizdavimo. Keturi tipai ne visada atspindi realią organizacinę įvairovę, o ribos tarp kultūros tipų praktikoje dažnai yra neaiškios (Alvesson, 2013). Be to, modelis mažai dėmesio skiria etiniams organizacinės kultūros aspektams.

Kadangi skirtingi organizacinės kultūros modeliai akcentuoja nevienodus kultūros aspektus ir remiasi skirtingais teoriniais pagrindais, tikslinga juos palyginti pagal bendrus kriterijus. Tokia analizė leidžia aiškiau įvertinti kiekvieno modelio taikymo galimybes ir ribotumus, taip pat nustatyti, kuris iš jų labiausiai tinka konkrečiam tyrimo tikslui. Pagrindiniai šių modelių bruožai, dimensijos, stiprybės ir ribotumai apibendrinti 2 lentelėje.

2 lentelė. Pagrindinių organizacinės kultūros modelių palyginimas

| Modelis | Pagrindinė idėja | Pagrindinės dimensijos / elementai | Stiprybės | Ribotumai |
|---|---|--|---|---|
| OCAI „Organizational Culture Assessment Instrument“ | Organizacinė kultūra aiškinama per konkuruojančių vertybių sistemą | Klano, adhokratijos, rinkos, hierarchijos | Aiškiai parodo dominuojantį kultūros tipą ir leidžia lyginti esamą bei pageidaujamą kultūrą | Supaprastina kultūrą į keturis tipus |
| Denison „Organizational Culture Survey“ | Kultūra siejama su organizacijos veiklos rezultatais | Įsitraukimas, nuoseklumas, prisitaikumas, misija | Gerai parodo ryšį tarp kultūros ir efektyvumo | Labiau orientuotas į veiklos rezultatus nei į gilesnę kultūros prasmę |
| OCP „Organizational Culture Profile“ | Kultūra suprantama per organizacijoje vyraujančias vertybes ir jų suderinamumą su darbuotojų vertybėmis | Vertybių dimensijos, pvz., inovatyvumas, stabilumas, pagarba žmonėms, orientacija į rezultatus | Tinka tirti darbuotojo ir organizacijos vertybių suderinamumą | Mažiau apima platesnį organizacinį kontekstą |
| Schein „Organizational Culture Model“ | Kultūra yra gilių prielaidų, vertybių ir matomų artefaktų sistema | Artefaktai, deklaruojamos vertybės, pagrindinės prielaidos | Labai stiprus teorinis modelis, padedantis suprasti kultūros gilumą | Sunkiau tiesiogiai matuoti kiekybiškai |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Cameron ir Quinn (2006), Denison (1990), O'Reilly, Chatman ir Caldwell (1991), Schein (1992).

Apibendrinant lentelėje pateiktus modelius, galima pastebėti, kad kiekvienas iš jų akcentuoja skirtingus organizacinės kultūros aspektus. Schein'o modelis atskleidžia kultūros giluminę struktūrą, Denison'o – kultūros ryšį su veiklos rezultatais, OCP – vertybių suderinamumą, o Cameron'o ir Quinn'o CVF – kultūros tipus ir jų dinamiką. Vis dėlto svarbu pastebėti, kad nė vienas iš šių modelių tiesiogiai neišskiria etiškos organizacinės kultūros kaip savarankiško konstrukto. Schein'o modelyje etiškumas atsiskleidžia tik netiesiogiai – kaip vertybių ir įsitikinimų dalis, nes modelis nepateikia konkrečių kriterijų etiškam elgesiui vertinti (Schein, 2010). CVF modelis orientuotas į organizacinės kultūros tipologiją ir efektyvumą, todėl etiniai aspektai jame nėra analizuojami, o tik numanomi per bendrą vertybinę kryptį (Cameron ir Quinn, 2011). Etikos dimensija organizacijų kultūros tyrimuose išryškėjo vėliau, didėjant dėmesiui organizacijų socialinei atsakomybei, skaidrumui ir darbuotojų gerovei. Dėl šios priežasties šiuolaikinėje literatūroje etiška organizacinė kultūra vis dažniau analizuojama kaip atskira ir reikšminga organizacinės aplinkos dimensija, reikalaujanti savitų teorinių ir empirinių įrankių.

Atsižvelgiant į tai, kad organizacinė kultūra apima vertybes, normas ir elgesio modelius, formuojančius darbuotojų veiklą bei tarpusavio santykius, svarbu išskirti vieną reikšmingiausių jos dimensijų – etikos aspektą. Vertybinis organizacijos pagrindas leidžia analizuoti, kaip apibrėžiamas teisingas ir atsakingas elgesys, todėl etiška organizacinė kultūra šiuolaikiniuose tyrimuose vis dažniau nagrinėjama kaip savarankiška kryptis. Ji siejama su organizacijoje vyraujančiomis moralinėmis vertybėmis, normomis ir elgesio principais bei laikoma svarbiu veiksmu, prisidedančiu prie darbuotojų psichologinės gerovės stiprinimo.

Etiška organizacinė kultūra atsiskleidžia per organizacijos taisykles, vadovų elgesį, komunikacijos būdus ir kasdienę darbuotojų sąveiką. Ji nėra vien formalių dokumentų ar deklaracijų rinkinys – jos esmė glūdi realiose organizacinėse praktikose ir sprendimuose. Todėl etiškos kultūros stiprumas priklauso nuo to, kiek deklaruojamos vertybės iš tiesų atsispindi kasdienėje veikloje (Trevino, Weaver ir Reynolds, 2006). Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad etiška organizacinė kultūra daro reikšmingą poveikį tiek darbuotojų elgesiui, tiek organizacijos veiklos rezultatams. Organizacijose, kuriose vyrauja aiškios vertybės, teisingumas ir atsakingas vadovavimas, darbuotojai dažniau laikosi etinių normų, labiau pasitiki organizacija ir jaučia didesnę įsipareigojimą savo darbui (Caldeira ir Infante-Moro, 2025; Roy ir kt., 2023). Tokia aplinka taip pat siejama su didesniu pasitenkinimu darbu, mažesniu perdegimo lygiu ir geresne psichologine savijauta (Huhtala, Tolvanen, Mauno ir Feldt, 2015). Tai rodo, kad etiška organizacinė kultūra veikia ne tik kaip vertybinė sistema, bet ir kaip svarbus psichologinis resursas darbuotojams. Vadovavimas yra vienas iš kertinių etiškos organizacinės kultūros formavimo elementų. Vadovai savo elgesiu perteikia organizacijos vertybes ir nustato elgesio standartus, todėl jų sprendimai ir bendravimo būdas tiesiogiai formuoja organizacijos klimata. Kai vadovai patys laikosi deklaruojamų vertybių, jie tampa pavyzdžiu darbuotojams ir stiprina etiškos kultūros pamatus (Huhtala, Kangas, Lämsä ir Feldt, 2013). Priešingai, etikos stoka organizacijoje gali turėti neigiamų pasekmių: neaiškios taisyklės, prieštaringi vadovų signalai ar didelis darbo spaudimas gali silpninti darbuotojų gebėjimą laikytis etinių standartų, mažinti pasitikėjimą organizacija ir bloginti psichologinę savijautą (Roy ir kt., 2023; Caldeira ir Infante-Moro, 2025).

Vis dėlto etiškos organizacinės kultūros samprata nėra vienareikšmė. Kai kurie autoriai teigia, kad etiškas elgesys gali būti suvokiamas skirtingai, priklausomai nuo kultūrinio konteksto, profesinių normų ar individualių darbuotojų vertybių (Treviño ir kt., 2006). Taip pat pažymima, kad formaliai deklaruojamos etinės vertybės ne visada atspindi realią organizacijos praktiką, todėl gali atsirasti skirtumas tarp deklaruojamos ir faktiškai egzistuojančios kultūros. Norint etišką organizacinę kultūrą ne tik teoriškai apibrėžti, bet ir empiriškai tirti, būtina remtis modeliais, leidžiančiais šį reiškinį operacionalizuoti. Vienas iš plačiausiai taikomų ir labiausiai išplėtotų yra Muel'o Kaptein'o sukurtas „Corporate Ethical Virtues" (CEV) modelis. Jo ištakos siekia ankstesnius Kaptein'o darbus, kuriuose buvo analizuojama organizacijų etika, moralinis patikimumas ir etikos vadyba (Kaptein, 1998; Kaptein ir Van Dalen, 2000). Vėliau ši koncepcija išaugo į nuosekliai išplėtotą teoriją, kurioje etiška organizacinė kultūra suprantama kaip organizacinio konteksto savybių visuma, daranti įtaką darbuotojų elgesiui.

CEV modelio teorinis pagrindas remiasi prielaida, kad darbuotojų elgesys organizacijoje nėra vien individualių moralinių nuostatų rezultatas – jį stipriai veikia organizacinė aplinka, kuri gali sudaryti palankias arba nepalankias sąlygas etiškam elgesiui. Todėl etiška organizacinė kultūra šiame modelyje suprantama kaip organizacinių veiksmų visuma, skatinanti etišką elgesį ir mažinanti neetiško elgesio tikimybę.

Svarbus Kaptein'o indėlis – aiškus etinio klimato ir etiškos organizacinės kultūros atskyrimas. Etinis klimatas apibūdina darbuotojų suvokimą apie tai, kas organizacijoje laikoma etišku elgesiu, o etiška organizacinė kultūra nusako organizacijos savybes, kurios realiai skatina etišką elgesį. Tai leidžia etišką kultūrą analizuoti ne tik kaip subjektyvų vertinimą, bet ir kaip konkrečių organizacinių sąlygų sistemą. CEV modelyje išskiriamos aštuonios etiškos organizacinės kultūros dimensijos, kurios kartu sudaro integruotą organizacinių sąlygų sistemą. Aiškumas (angl. *Clarity*) nusako, kiek darbuotojams suprantami etiniai standartai, vertybės ir elgesio lūkesčiai. Aiškios taisyklės padeda orientuotis sudėtingose situacijose ir mažina neapibrėžtumą priimant sprendimus, tačiau svarbu ne tik taisyklių egzistavimas – jos turi būti nuosekliai komunikuojamos ir taikomos praktikoje. Švietimo organizacijų kontekste tai reiškia aiškiai apibrėžtas pedagogų elgesio normas, atsakomybes ir lūkesčius dirbant su vaikais, jų tėvais bei kolegomis, kas padeda mažinti neapibrėžtumą ir užtikrina nuoseklų sprendimų priėmimą (Taylor et al., 2024). Vadovų elgesio atitikimas vertybėms analizuojamas dviem lygmenimis: tiesioginių vadovų (angl. *Congruency of supervisors*) ir aukščiausios vadovybės (angl. *Congruency of management*). Vadovai organizacijoje veikia kaip moraliniai pavyzdžiai, todėl jų elgesys stipriai formuoja darbuotojų supratimą apie tai, kas yra priimtina. Empiriniai tyrimai rodo, kad vadovų elgesys yra vienas reikšmingiausių veiksnių, darančių įtaką darbuotojų etiniam elgesiui (Kaptein, 2011). Švietimo įstaigose vadovų elgesys turi ypatingą reikšmę, nes direktoriaus ar administracijos rodomas pavyzdys formuoja pedagogų profesinį elgesį, organizacinį klimata ir tarpusavio santykius (Taylor et al., 2024). Galimybė laikytis etikos normų (angl. *Feasibility*) vertina, ar organizacijoje sudaromos realios sąlygos laikytis etinių normų: ar pakanka laiko, informacijos, išteklių, ar darbo krūvis nėra perteklinis. Jei darbuotojai patiria nuolatinį spaudimą ar prieštarigus lūkesčius, jiems gali būti sunku elgtis etiškai net ir žinant, kas yra teisinga. Todėl ši dimensija ypač svarbi vertinant organizacinės aplinkos poveikį psichologinei gerovei. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose ši dimensija ypač svarbi dėl didelio darbo krūvio, vaikų skaičiaus grupėse ir ribotų išteklių, kurie gali riboti pedagogų galimybes elgtis pagal profesines vertybes ir didinti stresą (Taylor et al., 2024; Tamez-Robledo, 2024). Organizacinis palaikymas (angl. *Supportability*) apima tarpusavio santykius ir bendrą vertybių palaikymą organizacijoje. Organizacijose, kuriose vyrauja pasitikėjimas, pagarba ir bendradarbiavimas, darbuotojai dažniau jaučiasi saugūs ir motyvuoti, o tokia aplinka gali veikti kaip apsauginis veiksnys, mažinantis stresą ir stiprinantis emocinę gerovę. Švietimo organizacijose organizacinis palaikymas pasireiškia vadovų pagalba, kolegų bendradarbiavimu ir emociniu saugumu, kurie yra vieni svarbiausių pedagogų psichologinės gerovės veiksnių (Taylor et al., 2024). Skaidrumas (angl. *Transparency*) nusako, kiek matomas darbuotojų elgesys ir jo pasekmės. Skaidri aplinka padeda suprasti, kokios pasekmės kyla už tam tikrus veiksmus, ir skatina atsakomybės jausmą, tačiau tyrimai rodo, kad vien skaidrumo nepakanka – jis turi būti derinamas su kitais organizaciniais veiksniais (Kaptein, 2011). Švietimo įstaigose skaidrumas pasireiškia atviru informacijos dalijimusi, pedagogų įtraukimu į sprendimų priėmimą ir aiškia komunikacija, kas stiprina pasitikėjimą vadovybe ir organizacija (Taylor et al., 2024). Diskutuojamumas (angl. *Discussability*) reiškia galimybę organizacijoje atvirai kalbėti apie etines dilemas, problemas ar netinkamą elgesį. Atvira komunikacija skatina refleksiją, padeda spręsti konfliktus ir kuria pasitikėjimo atmosferą. Ikimokyklinio ugdymo kontekste tai reiškia saugią aplinką, kurioje pedagogai gali aptarti sudėtingas situacijas, susijusias su vaikų elgesiu ar bendravimu su tėvais, nebijodami neigiamų pasekmių (Taylor et al., 2024). Psichologinės gerovės kontekste ši dimensija itin svarbi, nes galimybė būti išklaustytam tiesiogiai siejasi su emociniu saugumu ir pasitenkinimu darbu. Sankcionavimas (angl. *Sanctionability*) apima organizacijos gebėjimą skatinti etišką elgesį ir taikyti pasekmes už neetiškus veiksmus. Aiškios ir nuosekliai taikomos pasekmės stiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija ir skatina laikytis normų, tačiau sankcionavimas turi būti suvokiamas kaip

teisingas – priešingu atveju jis gali mažinti pasitikėjimą. Švietimo organizacijose tai reiškia nuoseklų reagavimą į neetišką elgesį, užtikrinant vaikų saugumą ir organizacijos vertybių laikymąsi, kas prisideda prie saugios ir stabilios darbo aplinkos kūrimo (Taylor et al., 2024).

Šios aštuonios dimensijos kartu sudaro daugiamatį modelį, leidžiantį analizuoti etišką organizacinę kultūrą tiek struktūriniu, tiek santykių lygmeniu. Kaptein'o (2011) tyrimai rodo, kad dauguma šių dimensijų reikšmingai susijusios su mažesniu neetiško elgesio paplitimu, ypač vadovų pavyzdys, galimybė elgtis etiškai, organizacinis palaikymas ir galimybė diskutuoti apie etines problemas. CEV modelio dimensijos ir jų tarpusavyje ryšys su etiško elgesio skatinimu organizacijoje pavaizduotas 1 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

1 pav. Organizacijos etinės kultūros dimensijos (sudaryta autorės remiantis Kaptein, 2008)

Kaip matyti 1 paveiksle, Kaptein'o (2008) modelis apima aštuonias tarpusavyje susijusias organizacijos etinės kultūros dimensijas. Šios dimensijos, veikdamos kartu, sudaro sąlygas etiškam elgesiui organizacijoje. Apibendrinant galima teigti, kad Kaptein'o modelis suteikia aiškią struktūrą, leidžiančią analizuoti, kaip organizacinės sąlygos skatina arba riboja etišką elgesį. Švietimo organizacijų kontekste šis modelis yra ypač reikšmingas, nes leidžia paaiškinti, kaip tokie veiksniai kaip vadovų elgesys, organizacinis palaikymas ar galimybė diskutuoti apie problemas gali veikti pedagogų kasdienes sprendimus ir jų psichologinę gerovę. Tai rodo, kad etiška organizacinė kultūra gali būti laikoma svarbiu psichologinės gerovės stiprinimo veiksniu.

Apibrėžus etiškos organizacinės kultūros reikšmę ir sampratą organizacijų kontekste, svarbu atskleisti reiškinių ypatumus švietimo organizacijų aplinkoje. Švietimo institucijos pasižymi specifiniu veiklos pobūdžiu: jų tikslai apima ne tik organizacinių procesų valdymą, bet ir vaikų ar mokinių ugdymą bei jų gerovės užtikrinimą. Dėl šios priežasties organizacinė kultūra švietimo įstaigose įgyja ypatingą reikšmę – ji daro įtaką ne tik darbuotojų tarpusavyje santykiams ir darbo

atmosferai, bet ir visos ugdymo bendruomenės funkcionavimui (Cameron ir Quinn, 2011; Denison, 1990). Skirtingai nei verslo organizacijose, čia sprendimai dažnai turi moralinį ir socialinį aspektą, nes yra tiesiogiai susiję su vaikų gerove ir ugdymu. Todėl organizacinė aplinka tampa ne tik veiklos koordinavimo priemone, bet ir vertybiniu kontekstu, formuojančiu pedagogų profesinius sprendimus ir elgseną (Hascher, 2020).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigose ši reikšmė dar labiau sustiprėja. Pedagogų darbas pasižymi intensyvia emocine sąveika, nuolatinio bendravimu su vaikais ir jų šeimomis bei poreikiu priimti situacinius sprendimus. Tyrimai rodo, kad tokioje aplinkoje pedagogai dažnai patiria didelį emocinį krūvį, laiko spaudimą ir ribotus išteklius, o tai didina perdegimo ir psichologinio išsekimo riziką (Maslach ir kt., 2001; Panthi ir kt., 2025). Todėl organizacinė kultūra gali veikti dvejopai – kaip apsauginis arba kaip rizikos veiksnys, priklausomai nuo to, kokios vertybės ir praktikos organizacijoje vyrauja (Skaalvik ir Skaalvik, 2011). Analizuojant etišką organizacinę kultūrą švietimo įstaigose, ypatingą reikšmę įgyja tokios dimensijos kaip aiškumas, vadovų elgesio nuoseklumas, palaikymas ir atvira komunikacija. Aiškios vertybės ir elgesio normos padeda pedagogams orientuotis sudėtingose situacijose, o vadovų rodomas pavyzdys formuoja bendrą organizacijos klimata ir pasitikėjimo lygį (Kaptein, 2008; 2011). Ne mažiau svarbi yra galimybė diskutuoti apie profesinius iššūkius – organizacijose, kuriose vyrauja atvira komunikacija ir palaikymas, pedagogai dažniau jaučiasi saugūs, labiau pasitiki kolegomis ir patiria didesnę profesinį pasitenkinimą (Hascher, 2020). Empiriniai tyrimai patvirtina, kad etiška ir palaikanti organizacinė kultūra siejasi su didesniu mokytojų profesiniu įsitraukimu, emociniu saugumu ir pasitenkinimu darbu (Jennings ir Greenberg, 2009; Roffey, 2012). Priešingai, neaiškios normos, ribotas dialogas ir menkas vadovų palaikymas didina stresą, emocinį išsekimą ir mažina motyvaciją (Skaalvik ir Skaalvik, 2011).

Apibendrinant šio skyriaus analizę galima teigti, kad organizacinė kultūra, o ypač jos etinis aspektas, yra reikšmingas veiksnys, darantis įtaką darbuotojų elgesiui ir psichologinei savijautai. Nors bendrieji kultūros modeliai padeda suprasti organizacijos veikimo principus, etiškos organizacinės kultūros analizė leidžia giliau atskleisti, kaip organizacinė aplinka veikia darbuotojų sprendimus ir emocinę būseną. Švietimo įstaigose ši sąsaja yra ypač svarbi, nes pedagogų darbo pobūdis reikalauja ne tik profesinių kompetencijų, bet ir nuolatinio vertybinio bei emocinio įsitraukimo. Todėl galima daryti prielaidą, kad etiška organizacinė kultūra yra svarbus veiksnys, galintis stiprinti mokytojų psichologinę gerovę.

1.2. Psichologinės gerovės samprata ir pagrindiniai modeliai

Šiame skyriuje nagrinėjami psichologinės gerovės teoriniai aspektai ir jų reikšmė darbuotojų savijautai organizacijose. Pirmiausia aptariama psichologinės gerovės samprata ir jos interpretacijos mokslinėje literatūroje. Vėliau analizuojami pagrindiniai gerovės vertinimo modeliai. Galiausiai dėmesys skiriamas mokytojų psichologinei gerovei ir veiksniams, galintiems ją lemti švietimo organizacijų kontekste. Ši teorinė analizė sudaro pagrindą empiriškai tirti mokytojų psichologinę gerovę ir jos sąsajas su etiška organizacijų kultūra.

Psichologinė gerovė apibūdina žmogaus gebėjimą gerai funkcionuoti kasdienybėje, realizuoti savo galimybes ir jausti gyvenimo prasmę. Tai sudėtingas reiškinys, apimantis emocinius, socialinius ir kognityvinius žmogaus funkcionavimo aspektus (Ryff, 1989). Vienas pirmųjų ir plačiausiai cituojamų gerovės sampratos autorių Diener (1984) psichologinę gerovę sieja su subjektyviu

žmogaus gyvenimo vertinimu. Tai yra su pasitenkinimu gyvenimu, emociniu balansu tarp teigiamų ir neigiamų emocijų bei bendra gyvenimo patirties kokybe. Ši samprata pabrėžia, kad gerovė atsiskleidžia per tai, kaip žmogus suvokia ir vertina savo gyvenimo patirtis, o ne vien per objektyvias gyvenimo sąlygas. Ryff (1989) gerovę apibrėžia kaip žmogaus gebėjimą realizuoti savo potencialą, siekti asmeninio augimo, kurti pozityvius santykius su kitais, turėti gyvenimo tikslų ir prasmės jausmą. Ryan ir Deci (2001) papildė šią sampratą, teigdami, kad psichologinė gerovė priklauso nuo trijų pagrindinių psichologinių poreikių, tai yra nuo autonomijos, kompetencijos ir ryšio su kitais tenkinimo. Šie poreikiai laikomi universaliais ir esminiais žmogaus savirealizacijai ir psichinei sveikatai. Hati ir Pradhan (2017) gerovę supranta dar plačiau, kaip daugiamačią reiškinį, apimančią psichologinius, emocinius, socialinius ir su darbo aplinka susijusius veiksnius, kurie visi kartu lemia bendrą žmogaus savijautą ir funkcionavimą organizacijoje. Mokslinėje literatūroje taip pat sakoma, kad psichologinė gerovė yra būtina sąlyga efektyviam profesiniam funkcionavimui. Tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurie jaučiasi psichologiškai gerai, pasižymi didesne motyvacija, kūrybiškumu ir geriau susidoroja su stresu (Istiqamah ir kt., 2026). Organizacijų kontekste psichologinė gerovė siejama su didesniu darbuotojų įsitraukimu, pasitenkinimu darbu ir mažesne profesinio perdegimo rizika, o tai ypač aktualu pedagogų profesijoje, kurioje būtinas nuolatinis emocinis įsitraukimas. Apibendrinant, mokslinėje literatūroje susiformavę psichologinės gerovės apibrėžimai yra nevienodi, tačiau dauguma autorių ją sieja su žmogaus emocine savijauta, gyvenimo vertinimu ir gebėjimu sėkmingai veikti kasdienybėje (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Psichologinės gerovės apibrėžimai mokslinėje literatūroje

| Autorius | Psichologinės gerovės apibrėžimas |
|-------------------------|---|
| Diener (1984; 2002) | Psichologinė gerovė siejama su subjektyviu žmogaus gyvenimo vertinimu, kuris apima pasitenkinimą gyvenimu, emocinį balansą tarp teigiamų ir neigiamų emocijų bei bendrą gyvenimo patirties vertinimą. |
| Ryff (1989) | Psichologinė gerovė apibrėžiama kaip žmogaus gebėjimas realizuoti savo potencialą, siekti asmeninio augimo, kurti pozityvius santykius su kitais, turėti gyvenimo tikslų ir prasmės jausmą. |
| Ryan ir Deci (2001) | Psichologinė gerovė siejama su žmogaus gebėjimu patenkinti pagrindinius psichologinius poreikius – autonomijos, kompetencijos ir ryšio su kitais – kurie yra svarbūs žmogaus savirealizacijai ir psichinei sveikatai. |
| Bagdonas ir kt. (2012) | Psichologinė gerovė apibrėžiama kaip mokslinis terminas, nusakantis, kaip žmonės vertina savo gyvenimą. Ji pasireiškia pasitenkinimu gyvenimu, gyvenimo sričių vertinimu ir emocinėmis reakcijomis į kasdienes įvykius. |
| Hati ir Pradhan (2017) | Psichologinė gerovė suprantama kaip daugiamačis reiškinys, apimantis psichologinius, emocinius, socialinius ir su darbo aplinka susijusius aspektus, kurie kartu lemia bendrą žmogaus savijautą ir funkcionavimą. |
| Istiqamah ir kt. (2026) | Psichologinė gerovė apibūdinama kaip pozityvi psichologinė būseną, kuriai būdingas teigiamas emocinis fonas, gyvenimo prasmės pojūtis ir gebėjimas sėkmingai susidoroti su kasdieniais iššūkiais. |

Saltinis: sudaryta autorės pagal Diener (1984), Ryff (1989), Ryan ir Deci (2001), Bagdonas ir kt. (2012), Pradhan et.al. (2017).

Kaip matyti iš 3 lentelės, vieni autoriai pabrėžia subjektyvų gyvenimo vertinimą ir emocinę savijautą (Diener, 1984; Bagdonas ir kt., 2012), kiti – gebėjimą realizuoti save ir veikti pagal savo vertybes (Ryff, 1989; Ryan & Deci, 2001), dar kiti – integruotą, daugiamačių komponentų visumą (Hati et. al. 2017; Istiqamah ir kt., 2026). Taip suvokiamas konstrukto sudėtingumas, todėl psichologinės gerovės tyrimuose rekomenduojama atsižvelgti į kelias teorines perspektyvas.

Mokslinėje literatūroje psichologinė gerovė dažniausiai aiškinama remiantis dviem pagrindinėmis teorinėmis kryptimis – hedonine ir eudaimonine. Šios dvi kryptys atspindi skirtingus požiūrius į tai, kas sudaro gerą gyvenimą. Jos skiriasi savo teoriniais pagrindais, akcentuojamomis dimensijomis ir vertinimo rodikliais. Hedoninė perspektyva psichologinę gerovę sieja su laime, teigiamomis emocijomis ir pasitenkinimu gyvenimu. Pagal šią tradiciją žmogus jaučiasi gerai tada, kai išgyvena kuo daugiau teigiamų emocijų, jaučia pasitenkinimą savo gyvenimu ir išvengia neigiamų patirčių (Diener, 1984; Diener, Lucas & Oishi, 2018). Hedoninė gerovė labiau orientuota į momentinę emocinę būseną ir subjektyvų gyvenimo vertinimą. Eudaimoninė perspektyva, kurią labiausiai išplėtojo Ryff (1989) ir Ryan'o bei Deci (2001), gerovę sieja su savirealizacija, gyvenimo prasme ir asmeniniu augimu. Pagal šią tradiciją žmogus pasiekia gerovę tada, kai gyvena prasmingą gyvenimą, realizuoja savo potencialą ir veikia pagal savo vertybes bei tikslus. Eudaimoninė gerovė apima autonomiją, aplinkos valdymą, teigiamus santykius su kitais, asmeninį augimą, gyvenimo tikslą ir savęs priėmimą (Ryff, 1989). Skirtingai nei hedoninis požiūris, eudaimoninis akcentuoja ilgalaikį žmogaus vystymąsi ir prasmingą funkcionavimą. Tyrimai pabrėžia, kad šios dvi perspektyvos nėra priešingos. Jos papildo viena kitą ir kartu leidžia išsamiau suprasti žmogaus psichologinę gerovę (Ryan & Deci, 2001). Pagrindiniai šių dviejų perspektyvų skirtumai sisteminami 4 lentelėje.

4 lentelė. Hedoninės ir eudaimoninės psichologinės gerovės perspektyvų palyginimas

| Kriterijus | Hedoninė gerovė | Eudaimoninė gerovė |
|----------------------------------|--|---|
| Pagrindinė idėja | Gerovė siejama su laime, malonumu ir pasitenkinimu gyvenimu. | Gerovė siejama su prasmingu gyvenimu, savirealizacija ir asmeniniu augimu. |
| Pagrindinis tikslas | Patirti kuo daugiau teigiamų emocijų ir sumažinti neigiamas emocijas. | Realizuoti savo potencialą ir siekti prasmingų gyvenimo tikslų. |
| Svarbiausi komponentai | Gyvenimo pasitenkinimas, teigiamos emocijos, mažas neigiamų emocijų lygis. | Autonomija, asmeninis augimas, gyvenimo prasmė, tikslų siekimas, pozityvūs santykiai. |
| Požiūris į gerovę | Gerovė suprantama kaip subjektyvi laimės ir emocinės savijautos patirtis. | Gerovė suprantama kaip optimalus žmogaus funkcionavimas ir potencialo realizavimas. |
| Dažniausiai minimi autoriai | Diener (1984), Diener, Lucas ir Oishi (2018). | Ryff (1989), Ryan ir Deci (2001) |
| Pagrindiniai vertinimo rodikliai | Gyvenimo pasitenkinimas, emocinis balansas, subjektyvi gerovė. | Asmeninis augimas, gyvenimo tikslai, autonomija, prasmingi santykiai |
| Ryšys su kasdieniu gyvenimu | Akcentuojama momentinė emocinė savijauta ir gyvenimo vertinimas. | Akcentuojamas ilgalaikis žmogaus vystymasis ir gyvenimo prasmė. |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Diener (1984), Ryff (1989), Ryan ir Deci (2001).

Kaip matyti iš 4 lentelės, hedoninis požiūris labiau orientuojasi į emocinę savijautą ir gyvenimo pasitenkinimą, o eudaimoninis – į žmogaus potencialo realizavimą, gyvenimo prasmę ir asmeninį augimą. Hedoninė dažniau siejama su poreikių patenkinimu ir emocine savijauta, o eudaimoninė labiau siejama su prasminga veikla ir nuosekliu asmeniniu tobulėjimu.

Remiantis hedonine ir eudaimonine tradicijomis, mokslinėje literatūroje susiformavo keli pagrindiniai psichologinės gerovės modeliai, kurie skiriasi tiek savo dimensijomis, tiek teoriniais pagrindais ir taikymo galimybėmis. Toliau nuosekliai aptariami keturi dažniausiai taikomi modeliai: subjektyvios gerovės (SWB), Ryff daugiamačio gerovės, PERMA ir OECD mokytojų profesinės gerovės modeliai. Vienas ankstyviausių ir plačiausiai taikomų yra subjektyvios gerovės modelis (angl. *Subjective Well-Being*, *SWB*), kurį išplėtojo Diener (1984). Šis modelis grindžiamas hedonine

tradicija ir gerovę sieja su malonumo patyrimu bei neigiamų patirčių vengimu. SWB modelyje išskiriamos trys pagrindinės dimensijos, tai pasitenkinimas gyvenimu, teigiamos emocijos ir neigiamos emocijos (Diener, 1984; Diener, Lucas & Oishi, 2018). Šio modelio stiprybė yra jo aiškumas ir paprastumas. Jis lengvai pritaikomas praktikoje, todėl plačiai naudojami empiriniuose tyrimuose. Tačiau modelis sulaukia kritikos dėl savo ribotumo. Gerovę susiaurina į emocinę būseną ir subjektyvų gyvenimo vertinimą, neapimant gilesnių funkcionavimo aspektų, tokių kaip prasmingumas ar savirealizacija.

Siekiant išplėsti gerovės sampratą už hedoninės tradicijos ribų, Ryff (1989) pasiūlė eudamoninį psichologinės gerovės modelį, kuris laikomas vienu teoriškai nuosekliausių ir labiausiai išplėtotų pozityvaus funkcionavimo aiškinimų. Modelis buvo sukurtas reaguojant į ankstesnių gerovės tyrimų trūkumą. Dauguma iki tol naudotų instrumentų buvo sukurti kitiems tikslams ir neturėjo tvirto teorinio pagrindo (Ryff, 1989). Kurdamas savo modelį, Ryff rėmėsi įvairiomis psichologijos teorijomis, aiškinančiomis, kas yra gerai funkcionuojantis žmogus. Ji analizavo skirtingų autorių idėjas apie savirealizaciją, asmeninį augimą, žmogaus raidą ir psichinę sveikatą. Apibendrinusi šias teorijas, Ryff išskyrė pagrindinius bendrus bruožus, kurie apibūdina psichologinę gerovę. Šių bruožų pagrindu ji sukūrė šešių dimensijų modelį (Ryff, 1989; Ryff & Keyes, 1995; Seifert, 2005). Pagal Ryff, psichologinę gerovę sudaro šešios tarpusavyje susijusios dimensijos, kaip pavaizduota 2 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

2 pav. Ryff psichologinės gerovės skalės modelis

Savęs priėmimas (angl. *self-acceptance*) apibūdina teigiamą požiūrį į save ir savo gyvenimo patirtį, atpažįstant tiek stipriąsias, tiek silpnąsias savybes. Aukštesniu savęs priėmimo lygiu pasižymintys žmonės jaučiasi labiau patenkinti savo gyvenimo keliu ir nepatiria didelių prieštaravimų tarp to, kokie yra, ir kokie norėtų būti. Pozityvūs santykiai su kitais (angl. *positive relations with others*) reiškia gebėjimą kurti šiltus, pasitikėjimu ir empatija grįstus ryšius. Socialiniai santykiai laikomi vienu

svarbiausių psichologinės gerovės veiksnių, nes suteikia emocinį palaikymą, stiprina priklausymo bendruomenei jausmą ir padeda įveikti gyvenimo sunkumus (Ryan & Deci, 2001). Autonomija (angl. *autonomy*) apibūdina žmogaus gebėjimą veikti savarankiškai ir priimti sprendimus remiantis savo vertybėmis bei įsitikinimais, nepriklausomai nuo kitų nuomonės ar socialinio spaudimo. Autonomiški asmenys vertina save pagal asmeninius standartus, o ne pagal išorinės aplinkos lūkesčius (Seifert, 2005). Aplinkos valdymas (angl. *environmental mastery*) siejamas su gebėjimu efektyviai tvarkytis su kasdienėmis situacijomis, naudotis aplinkos teikiamomis galimybėmis ir aktyviai formuoti gyvenimo sąlygas pagal savo poreikius bei vertybes. Gyvenimo tikslas (angl. *purpose in life*) nusako žmogaus gebėjimą suvokti savo gyvenimo kryptį ir prasmę. Aiškūs tikslai siejasi su didesne motyvacija, atkaklumu ir gyvenimiška orientacija į ateitį. Asmeninis augimas (angl. *personal growth*) susijęs su nuolatiniu tobulėjimu, atvirumu naujoms patirtims ir savo galimybių plėtimu – tai dimensija, artimiausia Aristotelio eudaimonijos sampratai kaip savo potencialo realizavimo siekiui (Ryff, 1989). Ryff modelio stiprybė yra jo teorinis nuoseklumas ir conceptualus gilumas. Skirtingai nei hedoniniai modeliai, kurie gerovę sutraukia į emocinę savijautą ir gyvenimo pasitenkinimą, šis modelis apima esminius pozityvaus žmogaus funkcionavimo aspektus, kurie nebuvo tinkamai pristatyti ankstesniuose empiriniuose tyrimuose. Ypač tai pasakytina apie autonomiją, asmeninį augimą, pozityvius santykius su kitais ir gyvenimo tikslą (Ryff, 1989). Tačiau empiriniai tyrimai rodo, kad šešių dimensijų faktorinė struktūra ne visada pasitvirtina. Kai kuriais atvejais nustatoma trijų ar keturių faktorių struktūra, ypač kai savęs priėmimas, aplinkos valdymas ir gyvenimo tikslas susilieja į vieną bendrą faktorių (Ryff & Keyes, 1995; Guindon ir kt., 2004; Blasco-Belled & Alsinet, 2022). Tai rodo, kad, nors modelis yra conceptualiai stiprus, tačiau mokslininkai dar nesutaria, ar modelis visada tiksliai matuoja tai, ką žada. Todėl reikia tolesnių empirinių tyrimų skirtingose populiacijose. Modelis taip pat leidžia analizuoti gerovę tiek individualiu, tiek socialiniu ar profesiniu lygmeniu, todėl plačiai naudojamas psichologijos, švietimo, organizacijų ir sveikatos mokslų tyrimuose. Švietimo kontekste Ryff modelio dimensijos yra glaudžiai susijusios su organizaciniais veiksniais. Tyrimai rodo, kad mokytojų psichologinę gerovę reikšmingai veikia darbo krūvis, socialinis palaikymas ir mokyklos aplinka (Taylor et al., 2024; Boyle et al., 2025).

Pozityviosios psichologijos kontekste Seligman'as (2011) pasiūlė integruotą PERMA modelį, siekiantį sujungti hedoninę ir eudaimoninę perspektyvas. Modelis apima penkias dimensijas: pozityvias emocijas (angl. *Positive emotions*), įsitraukimą (angl. *Engagement*), santykius (angl. *Relationships*), gyvenimo prasmę (angl. *Meaning*) ir pasiekimus (angl. *Accomplishment*). Vėlesniuose tyrimuose modelis buvo išplėstas į PERMA+4, papildant jį naujais komponentais – fizine sveikata, ekonomine savijauta, aplinkos kokybe ir darbo aplinka, taip pritaikant darbuotojų gerovės vertinimui organizacijose (Smolyanov & Gurieva, 2025). Tyrimai rodo, kad ši išplėsta versija pasižymi geromis psichometrinėmis savybėmis. PERMA modelio stiprybė yra jo integracinis pobūdis ir praktinis pritaikomumas. Tačiau jis kritikuojamas dėl to, kad dimensijos gali persidengti, o jų teorinės ribos nėra visada aiškiai apibrėžtos. Be to, modelio dimensijos orientuotos į individualų lygmenį ir nepakankamai atsižvelgia į organizacinį ar socialinį kontekstą, kuris yra ypač svarbus pedagogų gerovei.

Profesinės gerovės tyrimo kontekste ypač aktualus OECD (2020) pasiūlytas profesinės gerovės modelis. Gerovė jame apibrėžiama kaip reiškinys, apimantis fizinę, psichinę, kognityvinę, subjektyvią ir socialinę dimensijas (Viac & Fraser, 2020). Šis modelis išsiskiria tuo, kad aiškiai susieja gerovę su darbo sąlygomis ir organizacine aplinka, pabrėždamas, kad mokytojų savijauta priklauso ne tik nuo individualių veiksnių, bet ir nuo sisteminių bei institucinių sąlygų. Jo stiprybė –

holistinis požiūris, leidžiantis integruoti tiek individualaus, tiek organizacinio lygmens veiksnius. Tačiau šio modelio trūkumas tas, kad jis dažniau naudojamas kaip analitinis pagrindas, o ne konkretus empirinis modelis su aiškiai apibrėžtu matavimo instrumentu. Naujesniuose OECD tyrimuose darbuotojų gerovė jau analizuojama kaip kompleksinis reiškinys, apimantis darbo aplinkos kokybę, socialinius santykius ir psichologinę savijautą. Atsiranda perėjimas nuo individualaus gerovės supratimo prie platesnio, organizacinio ir socialinio konteksto integravimo (Siegerink & Murkin, 2024).

Psichologinės gerovės modeliai tiek subjektyvios gerovės (SWB), tiek Ryff daugiamatės gerovės, tiek PERMA ir OECD profesinės gerovės skiriasi savo dimensijomis ir teoriniais akcentais, bet visi patvirtina, kad gerovė yra daugiamatis reiškinys, kuriam tirti reikalingas integruotas požiūris. Ryff (1989) modelis pabrėžia asmeninį augimą ir pozityvų funkcionavimą. PERMA (Seligman, 2011) siekia integruoti abi perspektyvas. OECD modelis (Viac & Fraser, 2020) papildomai integruoja organizacinius ir sisteminius veiksnius. Nė vienas modelis nėra universalus, todėl moksliniuose tyrimuose vis dažniau taikomas kompleksinis požiūris.

Apibendrinant galima teigti, kad psichologinės gerovės samprata mokslinėje literatūroje nėra vienareikšmė. Skirtingi autoriai ją aiškina akcentuodami nevienodus aspektus. Vieni pabrėžia emocinę savijautą ir pasitenkinimą gyvenimu, kiti savirealizaciją, gyvenimo prasmę ir asmeninį augimą. Analizuoti modeliai SWB, Ryff, PERMA ir OECD atskleidžia, kad pedagogų psichologinė gerovė priklauso ne tik nuo asmeninių savybių, bet ir nuo darbo aplinkos sąlygų. Tai rodo, kad mokytojų gerovės tyrimuose svarbu atsižvelgti tiek į individualų, tiek į organizacinį lygmenį, nes būtent jų sąveika lemia pedagogų kasdienę profesinę savijautą. Todėl svarbu ne tik teoriškai apibrėžti šiuos reiškinius, bet ir įvertinti, kokiais instrumentais jie matuojami — tai aptariama tolesniuose poskyriuose.

2. Etiškos organizacijų kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės vertinimo metodikos ir mokytojų psichologinės gerovės dinamika

Šiame skyriuje analizuojamos etiškos organizacijų kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės vertinimo metodikos bei aptariamos jų taikymo galimybės ikimokyklinio ugdymo kontekste. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad siekiant objektyviai įvertinti organizacinę aplinką ir darbuotojų savijautą, būtina naudoti patikimus ir mokliškai pagrįstus tyrimo instrumentus. Todėl pirmiausia pristatomi dažniausiai taikomi organizacinės kultūros vertinimo instrumentai ir argumentuojama, kodėl etiškos kultūros raiškai matuoti šiame tyrime pasirenkamas Kaptein'o CEV modelis. Vėliau aptariami psichologinės gerovės vertinimo instrumentai, lyginamos hedoninės ir eudaimoninės tradicijos, ir pagrindžiamas Ryff psichologinės gerovės skalės pasirinkimas pedagogų gerovei vertinti. Atskirame poskyryje apžvelgiami tarptautiniai ir Lietuvos empiriniai tyrimai, atskleidžiantys mokytojų psichologinės gerovės dinamiką ir pagrindinius ją lemiančius veiksnius. Skyrius baigiamas teorinių sąsajų tarp etiškos organizacinės kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės analize bei konceptualaus tyrimo modelio ir hipotezių pristatymu.

2.1. Organizacijų kultūros vertinimo ir matavimo instrumentai

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad organizacinės kultūros vertinimas yra svarbi priemonė siekiant geriau suprasti organizacijos vidinę aplinką, darbuotojų vertybes ir elgesio normas. Kadangi organizacinė kultūra yra sudėtingas ir daugialypis reiškinys, jos tyrimui taikomi įvairūs metodai ir instrumentai. Dažniausiai kultūra vertinama darbuotojų apklausomis ir klausimynais, kurie padeda atskleisti darbuotojų požiūrį į organizacijos vertybes, vadovavimo stilių, bendradarbiavimą ir darbo aplinką. Šiuos duomenis papildo interviu, dokumentų analizė, organizacijos veiklos stebėjimas ir aplinkos analizė. Šių metodų derinimas leidžia išsamiau suprasti organizacinės kultūros ypatumus ir identifikuoti jos stipriąsias bei silpnąsias puses (Purlys, 2009; Šimanskienė ir Sandu, 2013). Be bendrųjų tyrimo metodų, organizacinės kultūros analizei svarbūs standartizuoti vertinimo instrumentai, suteikiantys struktūruotą pagrindą sistemingai analizuoti organizacijoje vyraujančias vertybes, elgesio normas ir jų poveikį organizacijos veiklai.

Vienas plačiausiai taikomų organizacinės kultūros vertinimo instrumentų yra OCAI (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*), sukurtas Camerono ir Quinno (2006). Instrumentą sudaro šeši klausimai, kurių kiekvienas turi keturis alternatyvius atsakymus (Belias ir kt., 2015). Respondentas paskirsto 100 taškų tarp keturių alternatyvų pagal tai, kiek kiekvienas teiginys atitinka jo organizacijos realybę (Posarić ir Čorić, 2023). Šis metodas vadinamas ipsatyvine skale – skirtingai nei Likerto skalė, kurioje respondantai renkasi vieną skaičių nuo 1 iki 5 ar 7, ipsatyvinė skalė verčia respondentą paskirstyti fiksuotą taškų sumą, todėl rezultatai atspindi santykinį kultūros tipų svorį, o ne absoliutų jų įvertinimą (Posarić ir Čorić, 2023).

Svarbi OCAI ypatybė ta, kad instrumentas vertina ne tik esamą, bet ir pageidaujamą organizacinę kultūrą, todėl leidžia identifikuoti atotrūkį tarp dabartinės ir norimos kultūros būklės (Posarić ir Coric, 2023). Instrumento validumas patvirtintas keliais lygmenimis. Andreou ir kt. (2020) atliktoje analizėje dimensioninis validumas patvirtintas tuo, kad konkuruojančios kultūros yra neigiamai koreliuotos, o tai atitinka teorines instrumento prielaidas. Prognostinis validumas taip pat patvirtintas ir nustatyta, kad skirtingų kultūros tipų organizacijos pasiekia skirtingus veiklos rodiklius (Andreou ir kt., 2020). Belias ir kt. (2015), tyrinėję Graikijos bankų sektoriaus organizacinę kultūrą, patvirtino instrumento patikimumą – visų kintamųjų Cronbacho alfa reikšmės viršijo 0,7 ribą, o tai laikoma

priimtino patikimumo rodikliu. Putri ir kt. (2024) pažymi, kad OCAI yra naudingas ir tikslus instrumentas diagnozuojant svarbius organizacijos kultūros aspektus. Vis dėlto instrumentas turi ir tam tikrų ribotumų – jis neakcentuoja etinių aspektų, todėl etinei kultūros dimensijai analizuoti reikalingi specializuoti papildomi instrumentai.

Kitas plačiai taikomas instrumentas – Denison'o organizacinės kultūros klausimynas (angl. *Denison Organizational Culture Survey*). Šis instrumentas matuoja kultūrą per keturias dimensijas, o empiriniai tyrimai rodo, kad jų pagrindu galima prognozuoti organizacijos efektyvumą, darbuotojų pasitenkinimą darbu ir organizacinį įsipareigojimą (Denison ir Mishra, 1995; Denison, Nieminen ir Kotrba, 2012). Instrumentas plačiai naudojamas praktikoje dėl aiškios sąsajos tarp matavimo rezultatų ir veiklos rodiklių, tačiau jo taikymas etiško elgesio vertinimui yra ribotas, nes neakcentuoja etinių aspektų (Denison, 1990).

Organizacinės kultūros tyrimuose taip pat dažnai taikomas OCP (angl. *Organizational Culture Profile*) instrumentas. Jis remiasi rūšiavimo metodologija, kurioje respondentai rikiuoja 54 vertybių teiginius pagal tai, kiek jie būdingi jų organizacijai (O'Reilly, Chatman ir Caldwell, 1991). Šio instrumento taikymo sritis – darbuotojo ir organizacijos vertybių suderinamumo tyrimas, kuris siejamas su darbo rezultatais ir organizaciniu įsipareigojimu (Sarros ir kt., 2005). Vis dėlto OCP instrumentas neanalizuoja, kaip deklaruojamos vertybės įgyvendinamos praktikoje etiško elgesio požiūriu, todėl jo galimybės etiškumo tyrimuose yra ribotos.

Visi minėti instrumentai tokie kaip pavyzdžiui OCP, leidžia analizuoti organizacijos vertybes ir jų suderinamumą su darbuotojų nuostatomis tačiau neatskleidžia, kaip šios vertybės pasireiškia kasdienėje organizacijos praktikoje, ypač etiško elgesio kontekste. Dėl šios priežasties, siekiant tiksliau įvertinti etiškos organizacinės kultūros raišką, toliau pristatomas Kaptein'o CEV (Corporate Ethical Virtues) instrumentas, kuris tiesiogiai matuoja etišką organizacinę aplinką ir ją lemiančius veiksnius.

Vienas plačiausiai naudojamų specializuotų etiškos organizacinės kultūros vertinimo instrumentų yra Kaptein'o (2008) sukurtas CEV (angl. *Corporate Ethical Virtues*) klausimynas. Jis suteikia galimybę sistemiskai matuoti etiškos organizacinės kultūros struktūrą, išskiriant konkrečias organizacines sąlygas, kurios gali skatinti arba riboti etišką elgesį.

Originali CEV skalė sudaryta iš 58 teiginių, kuriais matuojamos aštuonios etiškos organizacinės kultūros dimensijos. Kiekviena dimensija matuojama darbuotojų suvokimą atspindinčiais teiginiais, formuluojamais taip, kad atspindėtų realias organizacines praktikas ir darbuotojų patirtį kasdienėje veikloje (Kaptein, 2008). Teiginiai vertinami Likerto tipo skale. CEV klausimyną sukūrė Kaptein'as, išanalizavęs 150 neetiško elgesio atvejų. Vėliau atlikti statistiniai tyrimai patvirtino, kad klausimynas yra patikimas. Nustatytas aukštas vidinis suderinamumas rodantis, kad kiekvienos dimensijos teiginiai nuosekliai matuoja tą patį reiškinių. Vėlesni tyrimai patvirtino instrumento išorinį validumą, kad CEV dimensijos reikšmingai siejasi su organizaciniais rezultatais, tokiais kaip mažesnis neetiško elgesio paplitimas ir geresnė organizacinė aplinka (Kaptein, 2011).

Kadangi originali 58 teiginių skalė praktikoje dažnai laikoma per ilga, DeBode'as, Armenakis, Feild'as ir Walker'is (2013) sukūrė sutrumpintą jos versiją CEV-32. Ši versija sudaryta iš originalios skalės, kiekvienai iš aštuonių dimensijų atrenkant po keturis stipriausius teiginius, taip suformuojant 32 teiginių instrumentą. Sutrumpinta skalė buvo kuriama siekiant sumažinti respondentų apkrovą ir padaryti instrumentą patogesnę taikyti platesniuose tyrimuose, ypač kai kartu naudojami ir kiti

klausimynai (DeBode ir kt., 2013). Tyrimai patvirtino, kad CEV-32 išlaiko originalaus modelio struktūrą ir pasižymi geromis psichometrinėmis savybėmis (Huhtala ir kt., 2018). Be to, nustatyta kad skirtingų profesinių grupių respondentai klausimyną interpretuoja panašiai, todėl galima patikimai lyginti skirtingų grupių rezultatus (Huhtala ir kt., 2018).

CEV skalė buvo taikyta skirtinguose nacionaliniuose ir profesiniuose kontekstuose. Nyderlanduose, Suomijoje, Lietuvoje, taip pat viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose (Kaptein, 2008; Huhtala ir kt., 2011; Kangas ir kt., 2014; Riivari ir kt., 2012; Novelskaitė ir Pučėtaitė, 2014). Tai rodo, kad klausimynas nėra apribotas vien verslo aplinka ir gali būti taikomas platesniam organizacijų spektrui. Vėlesni tyrimai taip pat atskleidžia, kad etiška organizacinė kultūra, matuojama CEV skale, susijusi ne tik su darbuotojų elgesiu, bet ir su jų psichologine savijauta. Huhtala ir kt. (2015), tyrę 2146 darbuotojus 245 darbo vietose viešojo sektoriaus organizacijoje, nustatė, kad stipresnė etiška kultūra siejasi su didesniu darbuotojų įsitraukimu ir mažesniu perdegimo lygiu. Roy ir kt. (2023) papildė, kad organizacijose, kuriose etiška kultūra stipresnė, darbuotojai pasižymi palankesnėmis darbo nuostatomis ir didesniu pasitikėjimu organizacija.

Ypač svarbus ugdymo organizacijų kontekstui yra Huhtala ir kt. (2018) tyrimas, kuriame CEV-32 skalė buvo validuota dviejose skirtingose profesinėse grupėse, vadovų ir mokyklų psichologų imtyse. Tyrimo analizė parodė, kad aštuonių dimensijų modelis tinka abiem grupėms ir patvirtino, kad skirtingų profesinių grupių respondentai klausimyną interpretuoja panašiai. Kadangi mokyklų psichologai veikia ugdymo sistemoje, šis tyrimas suteikia empirinį pagrindą taikyti CEV instrumentą edukaciniame kontekste. Taikant šį instrumentą ikimokyklinio ugdymo įstaigose tikslinga atsižvelgti į specifinį šių organizacijų kontekstą, pedagoginį darbą, vaikų gerovės prioritetą, intensyvius tarpusavio santykius ir viešojo sektoriaus reguliavimą.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinės kultūros vertinimui taikomi skirtingi instrumentai, tačiau jų paskirtis nėra vienoda. OCAI leidžia nustatyti dominuojantį organizacinės kultūros tipą, Denison'o klausimynas labiau sieja kultūrą su organizacijos efektyvumu, o OCP padeda įvertinti darbuotojo ir organizacijos vertybių suderinamumą. Vis dėlto šie instrumentai tik netiesiogiai apima etikos aspektą, todėl nėra pakankami tyrimui, kurio centre yra etiška organizacinė kultūra. Kaptein'o CEV klausimynas šiuo atveju yra tinkamiausias, nes jis tiesiogiai matuoja etiškos organizacinės kultūros dimensijas – aiškumą, vadovų pavyzdį, galimybę dirbti etiškai, organizacinį palaikymą, skaidrumą, diskutuojamumą ir sankcionavimą. Šios dimensijos leidžia vertinti ne tik deklaruojamas vertybes, bet ir tai, kaip etika įgyvendinama kasdienėje organizacijos praktikoje. Todėl CEV-32 pasirinktas kaip pagrindinis šio tyrimo instrumentas etiškos organizacinės kultūros raiškai ikimokyklinio ugdymo įstaigose matuoti.

2.2. Psichologinės gerovės vertinimo ir matavimo instrumentai

Kadangi šiame tyrime siekiama analizuoti du pagrindiniai kintamieji organizacinė kultūra ir psichologinė gerovė, aptarus pirmojo vertinimo metodikas, toliau tikslinga nagrinėti psichologinės gerovės vertinimo instrumentus. Psichologinė gerovė, kaip minėta yra sudėtingas reiškinys, todėl moksliniuose tyrimuose jai vertinti taikomi įvairūs instrumentai, grindžiami skirtingomis teorinėmis prielaidomis. Tyrėjai siekia kurti patikimus matavimo įrankius, leidžiančius įvertinti žmogaus emocinę, socialinę ir psichologinę savijautą įvairiuose kontekstuose. Dėl to literatūroje aprašoma daug skirtingų psichometrinių priemonių, kurios leidžia analizuoti gerovę tiek bendruoju lygmeniu,

tiesiogiai priklauso nuo to, kaip tyrėjas konceptualizuoja psichologinę gerovę ir kokie tyrimo tikslai keliami.

Vienas trumpiausių ir plačiausiai taikomų gerovės matavimo instrumentų yra gyvenimo pasitenkinimo skalė (angl. Satisfaction With Life Scale, SWLS), sukurta Diener (1984). Ji susideda iš penkių teiginių ir matuoja bendrąjį kognityvinį gyvenimo vertinimą. Skalė pasižymi paprastumu, geru patikimumu ir tinkamumu įvairioms populiacijoms, tačiau kritikuojama dėl to, kad vertina tik kognityvinę gerovės dalį ir neapima emocinių ar prasmingumo aspektų.

Emocinei gerovės dimensijai matuoti naudojama pozityvių ir negatyvių emocijų skalė (angl. Positive and Negative Affect Schedule, PANAS), kurią sukūrė Watson'as ir kt. (1988). Skalė apima 20 teiginių ir leidžia įvertinti emocinį balansą tarp teigiamų ir neigiamų emocijų. Šis instrumentas yra paprastas ir plačiai taikomas, tačiau apima tik emocinę gerovės pusę ir nevertina kognityvinių ar eudaimoninių aspektų.

Platesniam emocinių patirčių spektrui vertinti sukurta SPANE skalė (angl. *Scale of Positive and Negative Experience*; Diener et al., 2010). Ji apima 12 teiginių ir leidžia fiksuoti tiek teigiamas, tiek neigiamas emocijas platesniame kontekste nei PANAS. Nors SPANE apima platesnį emocijų spektrą, ji, kaip ir PANAS, neapima kognityvinių ar prasmingumo dimensijų. Dėl šios priežasties hedoninės tradicijos tyrimuose dažnai rekomenduojama derinti SWLS ir PANAS arba SPANE, siekiant gauti išsamesnį subjektyvios gerovės vaizdą.

Trumpiems ir praktiniams tyrimams bei klinikinėje praktikoje plačiai naudojamas WHO-5 gerovės indeksas (World Health Organization, 1998; Topp et al., 2015). Šis instrumentas susideda iš penkių teiginių ir orientuojasi į emocinę savijautą, energingumą, atsipalaidavimą ir susidomėjimą veikla per pastarąsias dvi savaites. WHO-5 yra paprastas, patikimas ir tinkamas didelėms imtims, todėl plačiai naudojamas epidemiologiniuose tyrimuose ir sveikatos apsaugos kontekste. Pagrindinis WHO-5 trūkumas, kad dėl savo trumpumo jis neapima visų psichologinės gerovės dimensijų ir negali pakeisti išsamesnių instrumentų, kai tyrimo tikslas yra analizuoti gerovę daugiamaciai. Todėl WHO-5 dažniausiai naudojamas kaip bendras gerovės indikatorius arba papildantis instrumentas kartu su kitomis skalėmis.

PERMA-Profilier (Butler & Kern, 2016) tai klausimynas, sukurtas Seligman'o (2011) PERMA modelio pagrindu. Seligman'as pabrėžė, kad PERMA nėra išbaigta gerovės teorija, o greičiau tyrimo pagrindas, nes jis neaprašo gerovės, bet nurodo jos sudedamąsias dalis, kurias galima savarankiškai apibrėžti ir išmatuoti (Donaldson, van Zyl & Donaldson, 2022). Remdamiesi šia idėja, Butler'is ir Kern'as (2016) sukūrė PERMA-Profilier empirinį instrumentą, leidžiantį kiekybiškai įvertinti visas penkias dimensijas: pozityvias emocijas, įsitraukimą, santykius, gyvenimo prasmę ir pasiekimus. Instrumento privalumas jis bando sujungti tiek emocinės savijautos, tiek prasmingo gyvenimo aspektus viename įrankyje. Tačiau instrumentas turi ir trūkumų. Dimensijų ribos nėra visada aiškios, jos gali persidengti. Taip pat instrumentas orientuotas į individualų lygmenį ir nepakankamai atsižvelgia į organizacinį ar socialinį kontekstą. Ir kaip ir pats PERMA modelis, klausimynas nesiekia būti universalia gerovės teorija, todėl gali neapimti visų svarbių gerovės aspektų konkrečiame profesiniame kontekste, pavyzdžiui, pedagogų darbo aplinkoje. Siekdami išplėsti originalaus instrumento galimybes, 2020 metais Scott'as ir Stuart'as Donaldson'ai sukūrė PERMA+4 versiją, papildomai įtraukdami keturias dimensijas: fizinę sveikatą, augimo orientaciją, darbo aplinkos kokybę ir ekonominį saugumą (Donaldson & Donaldson, 2020). Taip instrumentas buvo

tikslingai pritaikytas darbuotojų gerovės vertinimui organizacijose. Tačiau ir ši versija paveldėjo kai kuriuos originalaus modelio ribotumus.

Vienas iš plačiausiai naudojamų psichologinės gerovės matavimo instrumentų yra Carol D. Ryff sukurta Psichologinės gerovės skalė (angl. Scales of Psychological Well-Being, SPWB). Ji grindžiama eudaimonine gerovės tradicija ir matuoja šešias dimensijas: savęs priėmimą, autonomiją, teigiamus santykius su kitais, aplinkos valdymą, gyvenimo tikslą ir asmeninį augimą (Ryff & Keyes, 1995). Kuriant skalę, kiekvienai dimensijai buvo suformuluoti teiginiai, apibūdinantys aukštą ir žemą gerovės lygį. Po atrankos ir patikrinimo su 321 dalyviu kiekvienai dimensijai palikta po 20 teiginių (Ryff, 1989; Seifert, 2005). Skalės patikimumas buvo aukštas. Cronbacho alfa koeficientai svyravo nuo .86 iki .93, o pakartotinio matavimo rezultatai per šešias savaites išliko stabilūs (.81–.88). Vėliau pradinė 120 teiginių versija buvo sutrumpinta, nes tokia apimtis iš respondentų reikalauja daug laiko. Šiandien dažniausiai naudojamos keturios versijos: 84, 54, 42 ir 18 teiginių. Trumpiausia — 18 teiginių versija yra patogi didelėms apklausoms ir ypač tinkama kai naudojama kartu su kitais klausimynais.

SPWB skalė buvo adaptuota ir patvirtinta daugelyje kultūrų ir populiacijų, tarp jų Olandijos, Ispanijos, Japonijos, Kinijos, Kanados, Indonezijos ir Pietų Afrikos Respublikos imtyse. Tyrimai rodo, kad 84 teiginių versijoje Cronbach alfa koeficientai paprastai svyruoja tarp .77 ir .91 (Van Dierendonck, 2004; Davidson, 2006, cit. Henn ir kt., 2016). Savęs priėmimo ir aplinkos valdymo dimensijos stipriai koreliuoja su gyvenimo pasitenkinimu, nuotaikos balansu ir savigarba. Tuo tarpu autonomija, pozityvūs santykiai, asmeninis augimas ir gyvenimo tikslas atskleidžia silpnesnius ryšius su tradicinėmis hedoninėmis priemonėmis (Ryff, 1989; Ryff & Singer, 2008). SPWB skalė plačiai naudojama švietimo tyrimuose mokytojų ir ikimokyklinio ugdymo pedagogų psichologinei gerovei vertinti (Kaur ir kt., 2024; Rahmanita ir kt., 2023; Istiqamah ir kt., 2026). Tyrimai rodo, kad skalė pasižymi pakankamu patikimumu pedagogų imtyse ($\alpha = .734-.871$) ir leidžia identifikuoti specifines gerovės dimensijas, kurios labiausiai susijusios su profesiniu funkcionavimu. Šiame tyrime SPWB skalė pasirenkama kaip pagrindinis empirinis instrumentas mokytojų psichologinei gerovei vertinti dėl trijų priežasčių: ji atitinka eudaimoninę tradiciją, kuri leidžia vertinti platesnį psichologinį funkcionavimą nei vien emocinė savijautą. Jos dimensijos ypač tinkamos pedagogų profesinio konteksto analizei, taip pat ji pasižymi geromis psichometrinėmis savybėmis bei plačia validavimo baze įvairiose kultūrose ir profesinėse populiacijose (Ryff & Keyes, 1995; Ryff & Singer, 2008; Blasco-Belled & Alsinet, 2022). Pagrindinių psichologinės gerovės vertinimo instrumentų savybės, stiprybės ir ribotumai apibendrinti 5 lentelėje.

5 lentelė. Psichologinės gerovės vertinimo instrumentų palyginimas

| Modelis/instrumentas | Autorius | Pagrindinės dimensijos/akcentai | Teiginių skaičius | Stiprybės | Ribotumai |
|--|----------------------|---|--------------------------------|--|--|
| PERMA | Seligman (2011) | Pozityvios emocijos, įsitraukimas, santykiai, prasmė, pasiekimai (+4: sveikata, ekonomika, aplinka, darbas) | 23 (PERMA) / išplėstas PERMA+4 | Integruoja hedonines ir eudaimonines dimensijas; gera psichometrinė kokybė | Dimensijos gali persidengti; teorinės ribos ne visada aiškios |
| Pozityvių ir negatyvių emocijų skalė (PANAS) | Watson et al. (1988) | Teigiamų ir neigiamų emocijų balansas | 20 | Paprastas, plačiai naudojamas | Apima tik emocinę gerovę, nevertina kognityvinių ar eudaimoninių aspektų |

| Modelis/instrumentas | Autorius | Pagrindinės dimensijos/akcentai | Teiginių skaičius | Stiprybės | Ribotumai |
|---|--|---|--------------------------|---|--|
| Ryff psichologinės gerovės skalė (SPWB) | Ryff (1989) | Savęs priėmimas, autonomija, teigiami santykiai, aplinkos valdymas, gyvenimo tikslas, asmeninis augimas | 18–120 (kelios versijos) | Teoriškai pagrįstas, daugiamatė struktūra, plačiai validuotas | Faktorinė struktūra ne visada stabili; mažiau dėmesio organizaciniams veiksniams |
| WHO-5 gerovės indeksas | World Health Organization (1998); Topp et al. (2015) | Teigiama nuotaika, energingumas, atsipalaidavimas, susidomėjimas veikla | 5 | Labai trumpas, aukštas patikimumas, tinkamas didelėms imtims | Per trumpas išsamesniam vertinimui; neapima platesnių gerovės dimensijų |
| Diener Subjective Well-Being modelis (SWLB) | Diener (1984) | Bendrasis gyvenimo pasitenkinimas (kognityvinė gerovės dalis) | 5 | Trumpa, lengvai taikoma, geras patikimumas | Vertina tik kognityvinę gerovės dalį; neapima emocijų ar prasmingumo aspektų |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Seligman (2011), Demerouti et al. (2001), Bakker ir Demerouti (2007), Ryff (1989), Ryff ir Keyes (1995), Diener (1984), World Health Organization (1998), Topp et al. (2015), Pradhan ir Hati (2019), OECD (2020), Siegerink ir Murtin (2024).

Kaip matyti iš 5 lentelės, psichologinės gerovės vertinimo instrumentai skiriasi savo teoriniais pagrindais, apimtimi ir taikymo galimybėmis. Ryff psichologinės gerovės skalė išsiskiria teoriškai pagrįsta struktūra ir plačiu validavimo kontekstu, tačiau jos faktorinis stabilumas išlieka diskutuotinas. Hedoninės tradicijos instrumentai (SWLS, PANAS) yra trumpi ir lengvai taikomi, tačiau apima tik dalį psichologinės gerovės, emocinę savijautą ar kognityvinį gyvenimo vertinimą. WHO-5 indeksas tinkamas greito bendros savijautos įvertinimo tikslais, tačiau per trumpas išsamesnei analizei. PERMA-Profilier siekia integruoti skirtingas perspektyvas, tačiau susiduria su dimensijų persidengimo problema. Todėl instrumento pasirinkimas priklauso nuo tyrimo tikslo ir konteksto.

Apibendrinant galima teigti, kad psichologinės gerovės vertinimo instrumentai atspindi teorines tradicijas, kuriomis jie grindžiami: hedoniniai instrumentai (SWLS, PANAS, WHO-5) akcentuoja emocinę savijautą ir gyvenimo pasitenkinimą; eudaimoniniai instrumentai (SPWB) — savirealizaciją, asmeninį augimą ir prasmingą funkcionavimą; integruoti instrumentai (PERMA-Profilier) siekia apimti abi perspektyvas. Nė vienas instrumentas negali visiškai atspindėti visų psichologinės gerovės aspektų, todėl instrumento pasirinkimas turi būti pagrįstas tyrimo tikslu ir analizuojamu kontekstu. Atsižvelgiant į tai, kad šiame tyrime siekiama įvertinti pedagogų psichologinę gerovę profesinėje aplinkoje, pasirenkama Ryff psichologinės gerovės skalė (SPWB), nes ji leidžia analizuoti ne tik emocinę savijautą, bet ir gilesnius psichologinio funkcionavimo aspektus — savęs priėmimą, autonomiją, santykius, aplinkos valdymą, gyvenimo tikslą ir asmeninį augimą. Tolesniame poskyryje analizuojami mokytojų psichologinės gerovės tyrimai ir pagrindinės tendencijos, leidžiančios geriau pagrįsti šio instrumento taikymą švietimo organizacijų kontekste

2.3. Mokytojų psichologinės gerovės tyrimai ir pagrindinės tendencijos

Ankstesniuose poskyriuose išanalizavus organizacinės kultūros ir psichologinės gerovės vertinimo metodikas, šiame poskyryje apžvelgiami konkretūs mokytojų psichologinės gerovės empiriniai tyrimai ir jų pagrindinės tendencijos. Nagrinėjama, kokius rezultatus tarptautiniai ir Lietuvos tyrimai atskleidžia apie pedagogų savijautą, kokie veiksniai dažniausiai nustatomi kaip svarbūs ir kaip šie radiniai susiję su šio darbo tyrimo klausimais.

Tarptautiniai tyrimai atskleidžia nuosekliai blogėjančią mokytojų psichologinės gerovės situaciją. Didėjantis stresas, perdegimas ir mažėjantis profesijos patrauklumas skatina vis daugiau dėmesio skirti šiai problemai. Šiuolaikiniai tyrimai mokytojų gerovę traktuoja kaip reiškinių, kurių formuoja ne tik individualūs veiksniai, bet ir darbo sąlygos, organizacinė kultūra bei švietimo politika (Bakker & Demerouti, 2017; Collie & Martin, 2023). Kartu vis aiškiau nustatomas ryšys tarp mokytojų savijautos, ugdymo kokybės ir mokinių gerovės, todėl pedagogų psichologinės gerovės analizė tampa svarbi ne tik pačių mokytojų, bet ir visos švietimo sistemos tvarumo požiūriu (Viac & Fraser, 2020). Statistiniai duomenys patvirtina šią tendenciją. TALIS duomenimis, apie penktadalis mokytojų patiria stiprų stresą darbe, o maždaug ketvirtadalis svarsto galimybę palikti profesiją per artimiausius penkerius metus (OECD, 2020). Kiti tyrimai rodo dar ryškesnius rezultatus, apie 52 % mokytojų patiria profesinį perdegimą, daugiau nei pusė susiduria su nerimo simptomais, o daliai nustatomi depresijos požymiai. Europoje beveik pusė mokytojų patiria didelį stresą darbe (European Commission/EACEA/Eurydice, 2021), o tai leidžia teigti, kad problema pasauliniu mastu tampa sistemine.

Lietuvos situacija iš esmės atitinka pasaulines tendencijas, tačiau kai kuriais aspektais yra sudėtingesnė. Daugiau nei pusė pedagogų (56,9 %) pasižymi gera psichologine savijauta, tačiau apie trečdalis (31,1 %) ją vertina vidutiniškai, o maždaug 12 % nustatoma depresijos rizika (Miežienė ir kt., 2023). Ypač išsiskiria aukštas psichologinio distreso lygis. Beveik trečdalis pedagogų patiria reikšmingus emocinius sunkumus profesinėje aplinkoje. Lyginant su tarptautiniais duomenimis, ryškesnė problema Lietuvoje yra didesnis profesinio nesaugumo jausmas, ypač tarp jaunų pedagogų, kurie dažniau svarsto pasitraukti iš profesijos nei jų kolegos kitose šalyse. Higienos instituto (2021) duomenimis, apie 33 % pedagogų patiria stiprų profesinį stresą, apie 29 % — klinikinius streso simptomus, o maždaug 25 % — profesinio perdegimo požymius. Nustatyta, kad aukštesnis socialinės ir emocinės paramos lygis siejamas su geresne mokytojų savijauta, tuo tarpu didelis darbo intensyvumas, prasti tarpusavio santykiai ir nepalankios darbo sąlygos didina psichologinių sunkumų riziką (Miežienė ir kt., 2023).

Tyrimuose nuosekliai išskiriami pagrindiniai mokytojų psichologinę gerovę silpninantys veiksniai. Didelis darbo krūvis įvardijamas kaip viena pagrindinių priežasčių, lemiančių mokytojų sprendimą palikti profesiją. Jungtinėje Karalystėje atliktas tyrimas parodė, kad apie 76 % mokytojų svarstė pasitraukimą iš profesijos būtent dėl šios priežasties (CooperGibson Research, 2018). Emociniai reikalavimai, atsakomybė už mokinių ugdymą ir nuolat kintantys švietimo sistemos lūkesčiai didina stresą ir profesinio išsekimo riziką (Özü ir kt., 2017). Priešingai, teigiami santykiai su kolegomis, vadovų palaikymas ir bendradarbiavimu grįsta darbo aplinka siejami su mažesniu stresu ir didesniu pasitenkinimu darbu. Aukštesnis socialinės paramos lygis susijęs su mažesniais emocinio nualinimo rodikliais ir didesniu profesiniu įsitraukimu (Özü ir kt., 2017; Higienos institutas, 2021). Profesinės veiklos pobūdis taip pat daro įtaką mokytojų savijautai. Pedagoginis darbas reikalauja nuolatinio emocinio įsitraukimo ir tiesioginio bendravimo su mokiniais bei jų šeimomis, o tai ilgainiui gali

didinti emocinę įtampą (Trauernicht ir kt., 2024). Tyrimai rodo, kad emocinis išsekimas silpnina mokytojų gebėjimą kurti kokybišką ugdymo aplinką (Rahmanita ir kt., 2023). Tuo tarpu aukštesnė psichologinė gerovė siejama su geresniu klasės klimatu ir pozityvesniais santykiais su mokiniais (Özü ir kt., 2017). Nustatyta ir atvirkštinė sąsaja, geresnė mokytojų savijauta susijusi su mažesniu mokinių psichologiniu distresu, nors šis ryšys yra netiesioginis ir priklauso nuo santykių kokybės bei mokytojo įsitraukimo (Harding et al., 2019). Nors mokytojų psichologinės gerovės tyrimai sparčiai plečiasi, literatūroje pastebimi metodologiniai ribotumai. Skirtingos gerovės sampratos ir matavimo instrumentai apsunkina tyrimų palyginimą. Vieni tiria stresą ar perdegimą, kiti — pasitenkinimą darbu ar profesinį įsitraukimą (Viac & Fraser, 2020). Be to, daugelis tyrimų grindžiami tik savirefleksiniais duomenimis, todėl rezultatai gali būti veikiami subjektyvaus vertinimo (Harding et al., 2019). Kultūriniai ir sisteminiai skirtumai taip pat riboja tarptautinių duomenų palyginamumą. Nacionaliniai švietimo sistemų ypatumai ir darbo organizavimo praktikos gali reikšmingai skirtis. Galiausiai, gerovės stiprinimo intervencijų, dėmesingo įsisaugojimo praktikų ar profesinio palaikymo programų ilgalaikis efektyvumas skirtinguose kontekstuose vis dar nepakankamai ištirtas.

Apibendrinant galima teigti, kad mokytojų psichologinės gerovės tyrimai atskleidžia plačiai paplitusį stresą, emocinį išsekimą ir profesinį nesaugumą tiek tarptautiniu, tiek Lietuvos mastu. Pedagogų savijautą silpnina ne tik individualūs veiksniai, bet ir organizacinės sąlygos tokios kaip darbo intensyvumas, emociniai reikalavimai ir nepakankamas palaikymas. O socialinis palaikymas, pozityvūs santykiai ir palanki darbo aplinka veikia kaip apsauginiai veiksniai. Todėl mokytojų gerovės tyrimuose svarbu analizuoti ne tik individualią savijautą, bet ir organizacinę kontekstą, kuriame ji formuojasi.

2.4. Etiškos organizacinės kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės sąsajos ir konceptualus modelis

Išnagrinėjus organizacinės kultūros ir psichologinės gerovės sampratas bei jų vertinimo metodikas, šiame poskyryje analizuojamos šių dviejų reiškinų teorinės sąsajos. Siekiama atsakyti į klausimą, kokiais mechanizmais etiška organizacinė kultūra gali daryti įtaką mokytojų psichologinei gerovei. Pirmiausia aptariami mokslinėje literatūroje nustatyti ryšiai tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų gerovės, vėliau — etiškos kultūros specifinis vaidmuo švietimo organizacijų kontekste, o poskyris baigiamas konceptualaus modelio pristatymu.

Mokslinės literatūros darbuose etiška organizacijų kultūra ir darbuotojų psichologinė gerovė ilgą laiką buvo nagrinėjami atskirai. Vis dėlto pastaraisiais metais tyrėjai vis aiškiau rodo, kad organizacijoje vyraujančių vertybių, etinių normų ir vadovavimo principų visuma gali turėti tiesioginį poveikį darbuotojų savijautai, profesiniam pasitenkinimui ir ilgalaikiam įsitraukimui (Treviño, Weaver & Reynolds, 2006; Kaptein, 2008, 2011). Eurydice (2021) tyrimas patvirtina, kad mokytojų gerovė glaudžiai susijusi ne tik su individualiais, bet ir su organizaciniais veiksniais. Pagrindiniai streso šaltiniai pedagogams yra administracinis darbo krūvis, atsakomybė už mokinių pasiekimų vertinimą ir nuolat kintantys švietimo politikos reikalavimai (European Commission/EACEA/Eurydice, 2021, p. 143–144). Tai rodo, kad pedagogų psichologinė gerovė negali būti aiškinama vien individualių savybių lygmeniu. Organizacinė aplinka ir joje vyraujančių normų bei praktikų visuma taip pat atlieka svarbų vaidmenį.

Etiška organizacijų kultūra veikia kaip vertybinis pagrindas, padedantis darbuotojams suprasti, koks elgesys organizacijoje yra priimtinas, kokių lūkesčių iš jų tikimasi ir kaip reikėtų spręsti sudėtingas

ar dviprasmiškas situacijas. Aiškūs elgesio standartai ir organizacijoje įtvirtintos etinės vertybės mažina neapibrėžtumo jausmą, todėl darbuotojai lengviau orientuojasi profesinėje veikloje, patiria mažesnę kognityvinę įtampą ir psichologinį stresą. Šis mechanizmas veikia per santykių signalizavimo procesą: organizacijoje įtvirtintos etinės normos ir praktikos siunčia darbuotojams kognityvinius signalus, kad su jais elgiamasi sąžiningai ir pagarbiai, o tai sudaro psichologines sąlygas pasitikėjimui ir emociniam saugumui formuoti (Mühlau & Lindenberg, 2003; Pučėtaitė ir kt., 2015). Dėl šių priežasčių etiška organizacijų kultūra siejama su didesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu, stipresniu pasitikėjimu organizacija ir palankesne psichologine savijauta (Treviño ir kt., 2006; Kaptein, 2011). Švietimo sektoriuje tai ypač aktualu, nes pedagogai nuolat susiduria su situacijomis, kuriose persipina profesiniai, emociniai ir moraliniai sprendimai. Pedagogai kasdien priima sprendimus, kurie vienu metu liečia tiek mokinių gerovę, tiek santykius su kolegomis ir tėvais, tiek institucines normas, todėl etiškai neapibrėžta aplinka jiems kelia ypač didelę emocinę naštą. Kai organizacinė kultūra suteikia aiškų vertybinį orientyrą, pedagogai gali labiau sutelkti dėmesį į savo pagrindinę veiklą t.y. mokymą ir ugdymą, užuot nuolat svarstę, kaip elgtis sudėtingose situacijose. Tai reiškia, kad etiška mokyklos kultūra ne tik formuoja bendrą psichologinę klimata, bet ir tiesiogiai palaiko pedagogų profesinę tapatybę bei emocinį atsparumą.

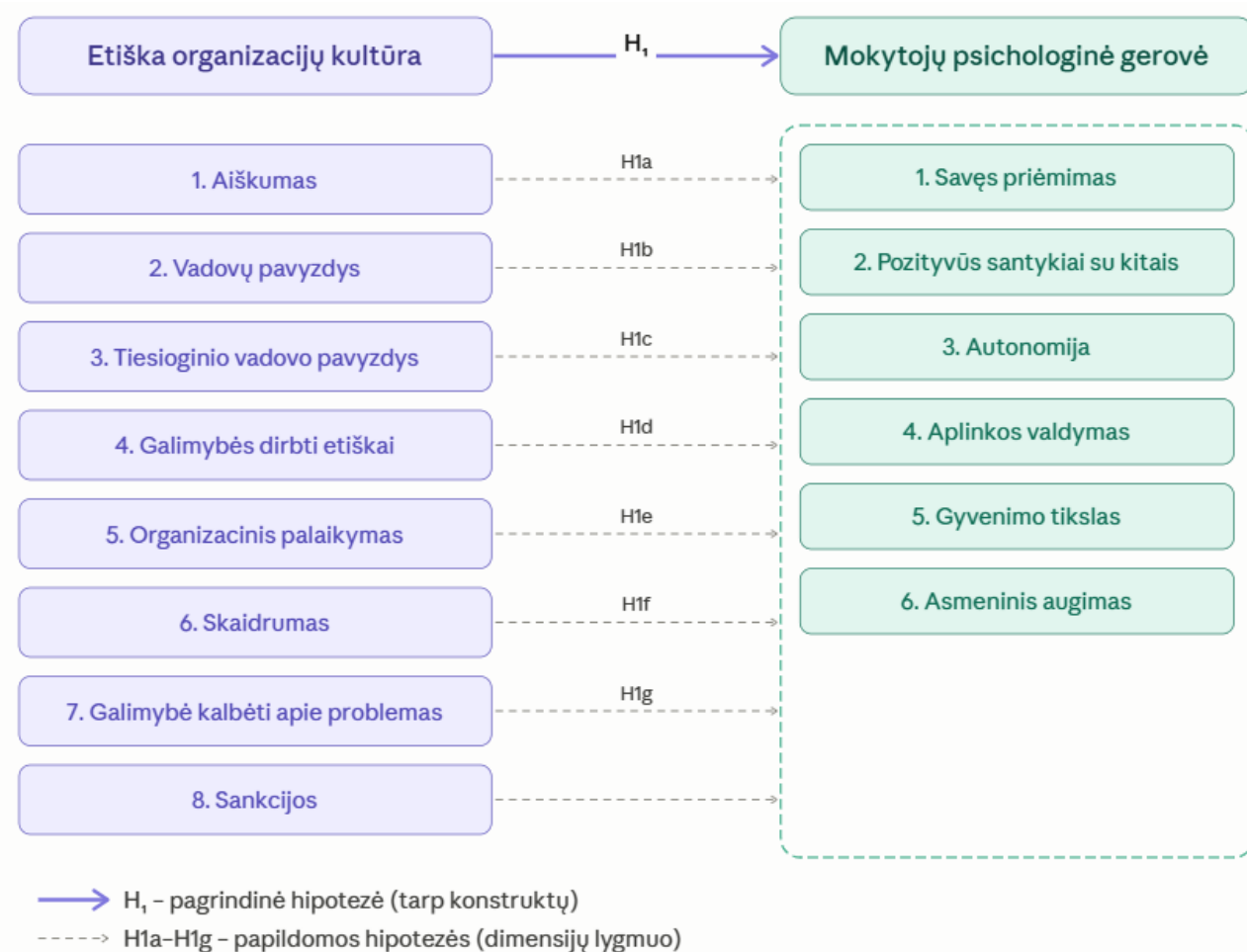
Kaptein'as (2008) išskiria kelis mechanizmus, kuriais etiška organizacinė kultūra veikia darbuotojų elgesį ir savijautą. Vadovų elgesio nuoseklumas — kai vadovų veiksmai atitinka organizacijoje deklaruojamas vertybes, mažėja neatitikimas tarp žodžių ir veiksmų, darbuotojai labiau pasitiki organizacija, o tai stiprina psichologinio saugumo jausmą. Galimybė atvirai diskutuoti apie problemas ir etines dilemas mažina profesinę įtampą, leidžia spręsti sunkumus ankstyvoje stadijoje ir stiprina darbuotojų įsitraukimą. Organizacinis palaikymas, aplinka, kurioje vyrauja pagarba, teisingumas ir bendradarbiavimas, mažina emocinį išsekimą ir didina profesinį pasitenkinimą (DeBode, Armenakis, Feild & Walker, 2013; Kaptein, 2011). Skaidrūs sprendimų priėmimo procesai stiprina kontrolės jausmą ir mažina profesinį neapibrėžtumą. Galimybė realiai elgtis etiškai, kai darbo sąlygos leidžia darbuotojams veikti pagal savo profesines vertybes, stiprina kompetencijos ir prasmingumo jausmą. Galiausiai, sankcionavimas, nuoseklus reagavimas į neetiską elgesį, formuoja aiškias organizacines ribas ir stiprina pedagogų pasitikėjimą, kad teisingumas organizacijoje yra užtikrinamas. Svarbu pažymėti, kad šie mechanizmai veikia ne izoliuotai, bet kaip tarpusavyje susiję organizacinės aplinkos aspektai: kuo daugiau CEV dimensijų yra stipriai išreikštos organizacijos praktikoje, tuo palankesnės psichologinės sąlygos darbuotojams susidaro (Kaptein, 2008; Huhtala ir kt., 2015).

Empiriniai tyrimai patvirtina šias prielaidas. Organizacijose, kuriose etiška kultūra stipresnė, darbuotojai pasižymi didesniu įsitraukimu, mažesniu perdegimo lygiu ir palankesniais darbo nuostatomis (Huhtala ir kt., 2015; Roy ir kt., 2023). Tokiose organizacijose darbuotojai dažniau jaučiasi vertinami ir išgirsti, o tai stiprina jų motyvaciją, profesinį įsitraukimą ir gebėjimą atlaikyti profesinius iššūkius. Švietimo organizacijose tai itin svarbu. Pedagogų darbas, kaip jau minėta, yra intensyvus socialine prasme, emociniu krūviu ir nuolatiniu vertybinių sprendimų priėmimu, o jų savijauta tiesiogiai veikia ugdymo kokybę ir mokinių emocinę būseną (Harding et al., 2019). Darbo aplinka, kurioje vyrauja pagarba, pasitikėjimas ir aiškūs bendravimo principai, sudaro sąlygas mokytojams jaustis saugiai ir vertinamiems, o tai tiesiogiai siejama su didesniu pasitenkinimu darbu ir geresne psichologine gerove (Hanum & Hermawan, 2024; Taqwim, 2024; Kaptein, 2011). Tuo tarpu konfliktai, neapibrėžtumo jausmas ar komunikacijos stoka gali didinti stresą ir prisidėti prie emocinio išsekimo (Hascher, 2020). Taigi etiška organizacinė kultūra švietimo įstaigose veikia kaip

sisteminis apsauginis veiksnys — ji ne tik mažina neigiamų darbo sąlygų poveikį, bet ir aktyviai kuria aplinką, kurioje pedagogai gali profesiskai augti, jaustis vertinami ir išlaikyti emocinį atsparumą.

Ypač svarbus yra vadovų vaidmuo švietimo įstaigose. Palaikanti lyderystė, skatinanti atvirą dialogą ir profesinę autonomiją, siejasi su geresne mokytojų psichologine gerove (Chen & Lee, 2024). Kai vadovai įtraukia pedagogus į sprendimų priėmimą, darbuotojai dažniau jaučiasi girdimi ir turintys realią įtaką savo darbo aplinkai. Taip pat reikšmingas yra kolegialumas ir profesinis bendradarbiavimas, galimybė dalytis patirtimi, reflektuoti savo praktiką ir kartu spręsti profesinius iššūkius mažina izoliacijos jausmą. Organizacijos, kuriose skatinamas nuolatinis profesinis tobulėjimas, dažniau pasižymi didesniu darbuotojų pasitenkinimu ir stipresne motyvacija likti profesijoje (Vedder-Weiss ir kt., 2025). Palaikanti lyderystė, kolegialumas ir galimybės profesiskai tobulėti veikia kaip tarpusavyje susiję veiksniai, kurie kartu formuoja psichologiškai saugią ir prasmingą darbo aplinką. Būtent tokią, kurioje pedagogai gali ne tik efektyviai dirbti, bet ir išlaikyti profesinę motyvaciją ir emocinį atsparumą.

Kaptein'o (2008) CEV modelis ir Ryff (1989) psichologinės gerovės teorija papildo vienas kitą: pirmasis leidžia analizuoti organizacinę aplinką per aštuonias etines dimensijas, o antrasis apibūdina darbuotojų psichologinį funkcionavimą per šešias gerovės dimensijas. Šių dviejų modelių sąsajos yra konceptualiai nuoseklios: kiekviena CEV dimensija gali būti susieta su konkrečiu Ryff modelio komponentu per aiškų psichologinį mechanizmą. Organizacinis palaikymas ir kolegialumas siejasi su pozityviais santykiais, nes stiprina bendruomeniškumo ir priklausymo jausmą. Galimybė diskutuoti ir dalyvauti sprendimų priėmime susijusi su autonomija — darbuotojas jaučia didesnę veiksmingumą ir savireguliaciją. Skaidrūs procesai stiprina aplinkos valdymo jausmą, nes mažina neapibrėžtumą ir didina nuspėjamumą. Vadovų nuoseklumas formuoja pasitikėjimą ir prasmingumo jausmą per tapatinimąsi su organizacijos vertybėmis. Galiausiai, galimybė realiai elgtis etiškai siejasi su asmeniniu augimu ir gyvenimo tikslu, kai asmens ir organizacijos vertybės dera tarpusavyje (Huhtala ir kt., 2013; Pučėtaitė ir kt., 2015). Atsižvelgiant į šias teorines prielaidas, šiame tyrime sudaromas konceptualus modelis, kuriame etiška organizacinė kultūra, matuojama Kaptein'o CEV dimensijomis, laikoma nepriklausomu kintamuoju, o mokytojų psichologinė gerovė, vertinama pagal Ryff modelio dimensijas, — priklausomu kintamuoju. Modelis grafiškai pavaizduotas 3 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

3 pav. Etiškos organizacijų kultūros ir psichologinės gerovės konceptualus modelis

Konceptualaus modelio schemoje pateiktos sąsajos grindžiamos teorinėmis prielaidomis, kylančiomis iš Kaptein'o (2008) modelio ir Ryff (1989) teorijos. Modelyje etiška organizacinė kultūra, vertinama pagal aštuonias CEV dimensijas – vadovų pavyzdį, tiesioginio vadovo pavyzdį, galimybes elgtis etiškai, organizacinį palaikymą, skaidrumą, galimybę diskutuoti apie problemas, sankcionavimą ir organizacinį aiškumą, – veikia kaip nepriklausomas kintamasis. Priklausomas kintamasis – mokytojų psichologinė gerovė, vertinama pagal šešias Ryff dimensijas: savęs priėmimą, pozityvius santykius su kitais, autonomiją, aplinkos valdymą, gyvenimo tikslą ir asmeninį augimą. Abu konstruktai analizuojami ikimokyklinio ugdymo įstaigų kontekste, kuris sudaro specifines organizacines ir profesines sąlygas. Konceptualiame modelyje pavaizduotos sąsajos tarp kintamųjų atitinka toliau formuluojamas tyrimo hipotezes, kurių empirinis patikrinimas grindžiamas kiekybine tyrimo strategija.

Remiantis konceptualiame modelyje identifikuotomis teorinėmis sąsajomis ir mokslinėje literatūroje nustatytais ryšiais tarp etiškos organizacinės kultūros dimensijų ir darbuotojų psichologinės gerovės, formuluojamos tyrimo hipotezės. Etiška organizacinė kultūra, grindžiama aiškiomis vertybėmis, normomis ir atsakingu vadovavimu, sudaro sąlygas kurti psichologiškai saugią ir palaikančią darbo aplinką. Tokia aplinka stiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, mažina stresą ir prisideda prie geresnės psichologinės savijautos (Kaptein, 2008; Huhtala et al., 2015). Atsižvelgiant į tai, formuluojama pagrindinė hipotezė:

H1: Etiška organizacinė kultūra yra teigiamai susijusi su mokytojų psichologine gerove: kuo stipresnė etiškos organizacinės kultūros raiška ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, tuo aukštesnis mokytojų psichologinės gerovės lygis.

Siekiant išsamiau atskleisti šias sąsajas, papildomai formuluojamos hipotezės apie atskiras CEV dimensijas, kurių ryšys su psichologine gerove teoriškai pagrįstas ankstesnėje analizėje. Vadovų elgesys laikomas vienu svarbiausių etiškos organizacinės kultūros elementų, nes būtent per lyderystės praktiką darbuotojai patiria organizacijos vertybes kasdienėje veikloje. Kai vadovų veiksmai atitinka deklaruojamas organizacijos vertybes, darbuotojai patiria didesnę psichologinį saugumą ir pasitikėjimą, nes sumažėja neatitikimas tarp skelbiamų normų ir realios organizacinės praktikos — tai yra svarbus psichologinės gerovės formavimosi mechanizmas (Huhtala et al., 2013). Tyrimai rodo, kad etiška lyderystė stiprina darbuotojų pasitikėjimą, mažina neapibrėžtumą ir prisideda prie emocinio saugumo kūrimo (Huhtala et al., 2013; Kaptein, 2011; Pučėtaitė ir kt., 2015).

H1a: Vadovų etiškas elgesys yra teigiamai susijęs su mokytojų psichologine gerove.

Palaikanti darbo aplinka padeda darbuotojams jaustis saugiai, skatina bendradarbiavimą ir mažina emocinę įtampą. Organizacinis palaikymas veikia per emocinį saugumo mechanizmą: kai darbuotojai jaučia, kad organizacija rūpinasi jų gerove ir suteikia reikiamus išteklius, sumažėja profesinio išsekimo rizika ir stiprėja tapatinimasis su organizacija (Eisenberger et al., 1986; Huhtala et al., 2015). Empiriniai tyrimai rodo, kad organizacinis palaikymas yra susijęs su mažesniu stresu, didesniu pasitenkinimu darbu ir aukštesniu psichologinės gerovės lygiu (Huhtala et al., 2015; Jennings & Greenberg, 2009).

H1b: Organizacinis palaikymas yra teigiamai susijęs su mokytojų psichologine gerove.

Aiški informacijos sklaida, atvirumas ir nuoseklumas organizacijoje mažina neapibrėžtumą, stiprina darbuotojų pasitikėjimą ir kuria saugesnę darbo aplinką. Skaidrumas veikia per kognityvinį mechanizmą: kai darbuotojai turi prieigą prie jiems reikalingos informacijos ir supranta sprendimų priėmimo logiką, didėja jų aplinkos valdymo jausmas ir mažėja su neapibrėžtumu susijęs psichologinis stresas (Kaptein, 2011). Tyrimai rodo, kad skaidrumas organizacijoje yra susijęs su didesniu darbuotojų įsitraukimu ir geresne psichologine savijauta (Kaptein, 2011; Nielsen et al., 2017).

H1c: Organizacinis skaidrumas yra teigiamai susijęs su mokytojų psichologine gerove.

Galimybė realiai elgtis etiškai darbe, kai darbo sąlygos leidžia darbuotojams veikti pagal savo profesines vertybes, yra ypač reikšminga pedagogų kontekste. Šis mechanizmas veikia per vertybinio suderinamumo principą: kai asmens profesinės vertybės sutampa su realia organizacine praktika, išvengiama moralinio disonanso, kuris yra vienas pagrindinių psichologinės įtampos šaltinių profesinėje veikloje (Huhtala ir kt., 2013; Hascher, 2020). Priešingai, negalėjimas veikti pagal savo vertybes pedagogus gali stumti į moralinį distressą ir emocinį išsekimą. Šios dimensijos ryšys su psichologine gerove laikomas ypač reikšmingu, nes tiesiogiai siejasi su Ryff modelio asmeninio augimo ir gyvenimo tikslo komponentais (Kaptein, 2008; Huhtala et al., 2015).

H1d: Galimybė elgtis etiškai yra teigiamai susijusi su mokytojų psichologine gerove.

Organizacijose, kuriose darbuotojai gali atvirai kalbėti apie etines dilemas ir profesines problemas, mažėja emocinė įtampa ir izoliacijos jausmas. Diskusijų atvirumas veikia per socialinio palaikymo

mechanizmą: galimybė išsakyti rūpesčius ir sulaukti kolektyvinio atsako mažina emocinę naštą, kurią pedagogai patiria spręsdami sudėtingas profesines situacijas vieni (Nielsen et al., 2017). Galimybė diskutuoti apie sunkias situacijas leidžia jas spręsti ankstyvoje stadijoje, stiprina tarpusavio pasitikėjimą ir kolektyvinės paramos jausmą (Kaptein, 2008; 2011; Nielsen et al., 2017).

H1e: Galimybė atvirai kalbėti apie problemas yra teigiamai susijusi su mokytojų psichologine gerove.

Organizacinis aiškumas, kai darbuotojams yra suprantamos jų pareigos, lūkesčiai ir sprendimų priėmimo principai, mažina vaidmens neapibrėžtumą, kuris yra vienas pagrindinių darbo streso šaltinių. Aiškumas veikia per vaidmens apibrėžtumo mechanizmą: kai pedagogai tiksliai žino, ko iš jų tikimasi ir kokiais principais organizacija vadovaujasi, sumažėja kognityvinė įtampa, susijusi su nežinomybe, ir padidėja savireguliacinio bei aplinkos valdymo jausmas, kurie yra svarbūs Ryff gerovės modelio komponentai (Kaptein, 2008; Treviño et al., 2006). Aiškiai apibrėžta darbo aplinka leidžia pedagogams koncentruotis į profesinę veiklą, o ne į organizacinius neapibrėžtumus, taip prisidedant prie geresnės psichologinės savijautos.

H1f: Organizacinis aiškumas yra teigiamai susijęs su mokytojų psichologine gerove.

Sankcionavimas, nuoseklus ir teisingas reagavimas į neetiško elgesio atvejus, formuoja aiškias organizacines ribas ir stiprina darbuotojų pasitikėjimą, kad teisingumas organizacijoje yra užtikrinamas. Tačiau, skirtingai nuo kitų CEV dimensijų, sankcionavimo ryšys su psichologine gerove yra netiesioginis: ši dimensija pirmiausia veikia per elgesio reguliacinio mechanizmą, t. y. mažina neetiško elgesio tikimybę ir taip kuria sąžiningesnę darbo aplinką, kuri ilgainiui prisideda prie geresnės pedagogų psichologinės savijautos. Tiesioginio komforto ar pozityvaus emocinio poveikio ši dimensija nesukuria, todėl jos ryšys su gerove mokslinėje literatūroje vertinamas atsargiau (Kaptein, 2008; DeBode et al., 2013).

H1g: Sankcionavimas yra teigiamai susijęs su mokytojų psichologine gerove.

Suformuluotos aštuonios hipotezės — pagrindinė H1 ir septynios papildomos H1a–H1g — apima visas aštuonias Kaptein'o CEV modelio dimensijas ir jų galimą ryšį su mokytojų psichologine gerove. Visos hipotezės grindžiamos koreliaciniu ryšio pobūdžiu: siekiama nustatyti, ar tarp etiškos organizacinės kultūros dimensijų ir psichologinės gerovės egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys, nepretenduojant į priežastinio poveikio tvirtinimą. Tokia metodologinė prieiga pasirinkta atsižvelgiant į tai, kad etiškos organizacinės kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės sąsajos ikimokyklinio ugdymo kontekste Lietuvoje yra mažai tyrinėtoms, todėl pirmiausia siekiama nustatyti ryšių egzistavimą ir stiprumą, o ne aiškinti priežastines grandines. Šios hipotezės grafiškai pavaizduotos konceptualiaame modelyje (3 pav.) ir bus tikrinamos trečiajame skyriuje pristatoma kiekybinio tyrimo metodika.

Apibendrinant visą pirmąjį skyrių galima teigti, kad tiek etiška organizacinė kultūra, tiek mokytojų psichologinė gerovė yra sudėtingi reiškiniai, kuriuos tikslinga analizuoti organizacinės aplinkos kontekste. Organizacinės kultūros instrumentų analizė parodė, kad etiškos kultūros raiškiai vertinti tinkamiausias yra Kaptein'o CEV modelis, o psichologinės gerovės vertinimui – Ryff psichologinės gerovės skalė. Mokytojų gerovės tyrimai atskleidė, kad pedagogų savijautai reikšmingą poveikį daro darbo krūvis, socialinis palaikymas, vadovų elgesys ir organizacinė kultūra. Remiantis šia teorine logika, sudarytame konceptualiaame modelyje identifikuotomis sąsajomis ir suformuluotomis tyrimo hipotezėmis, trečiajame skyriuje pristatomas empirinis tyrimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

3. Etiškos organizacijų kultūros įtakos mokytojų psichologinei gerovei ikimokyklinio ugdymo įstaigoje empirinis tyrimas

Šiame skyriuje pristatoma empirinio tyrimo metodologija, kuria remiantis siekiama atskleisti etiškos organizacijų kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės sąsajas ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tyrimo metodologija parinkta atsižvelgiant į tyrimo tikslą, teorinį pagrindą ir siekį objektyviai įvertinti tiriamų kintamųjų tarpusavio ryšius. Tyrimas grindžiamas postpozityvistine tyrimo paradigma, kuri leidžia socialinius reiškinius analizuoti taikant empirinius metodus ir statistinę analizę (Creswell, 2014). Ši paradigma remiasi prielaida, kad socialinė realybė gali būti tiriama objektyviai, identifikuojant ryšius tarp kintamųjų.

3.1. Tyrimo metodika

Šiame tyrime siekiama nustatyti etiškos organizacijų kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės sąsajas ikimokyklinio ugdymo įstaigose, todėl pasirinkta kiekybinė tyrimo strategija. Kiekybiniai tyrimai leidžia sistemingai rinkti ir analizuoti duomenis, siekiant nustatyti ryšius tarp kintamųjų bei apibendrinti rezultatus (Creswell, 2014; Cohen, Manion & Morrison, 2018).

Tyrimo strategija. Šis tyrimas grindžiamas pozityvistine tyrimo paradigma, kuri remiasi prielaida, kad socialinė realybė gali būti tiriama objektyviai, taikant mokslinius metodus ir statistinę analizę (Creswell, 2014). Pozityvizmas leidžia identifikuoti ryšius tarp kintamųjų ir daryti empiriškai pagrįstas išvadas, pripažįstant, kad socialiniai reiškiniai nėra visiškai determinuoti, tačiau gali būti analizuojami taikant sisteminius metodus.

Tyrime taikomas *kiekybinis tyrimo dizainas*, leidžiantis analizuoti statistinius ryšius tarp etiškos organizacinės kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės. Kiekybiniai metodai plačiai naudojami socialiniuose moksluose, siekiant objektyviai įvertinti reiškinius ir nustatyti jų tarpusavio sąsajas (Cohen, Manion & Morrison, 2018). Tyrimu siekiama nustatyti ryšius tarp tiriamų kintamųjų – etiškos organizacijų kultūros ir psichologinės gerovės.

Tyrimo metodas. Apklausa. Siekiant ištirti etiškos organizacijų kultūros įtaką mokytojų psichologinei gerovei ikimokyklinio ugdymo įstaigose, duomenų rinkimo metodu pasirinkta anketinė apklausa. Šis pasirinkimas grindžiamas keliais argumentais. Pirma, darbo tikslas yra nustatyti ryšio tarp etiškos organizacijų kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės stiprumą ir statistinį reikšmingumą. Tokiam tikslui pasiekti būtinas kiekybinis metodas, leidžiantis surinkti standartizuotus, palyginamus ir statistiškai analizuojamus duomenis iš kelių skirtingų organizacijų pedagogų. Anketinė apklausa šiems reikalavimams atitinka geriausiai, nes leidžia tuo pačiu instrumentu vienu metu įvertinti abu tyrimo kintamuosius – etiškos organizacinės kultūros dimensijas (Kaptein'o CEV-32 skale) ir psichologinę gerovę (Ryff SPWB skale). Antra, tyrimo objektas – subjektyvus pedagogų suvokimas apie organizacinę aplinką ir savo psichologinę savijautą. Tai vidiniai psichologiniai reiškiniai, kurių tiesiogiai stebėti neįmanoma. Anketinė apklausa yra tinkamiausia priemonė šiems reiškiniams fiksuoti, nes leidžia respondentams patiems įvertinti savo patirtį standartizuotų teiginių pagalba (Cohen, Manion & Morrison, 2018). Trečia, tyrimas atliekamas keliose Klaipėdos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose, todėl reikia metodo, kuris leistų pasiekti skirtingų organizacijų darbuotojus efektyviai ir etiškai. Elektroninė anketinė apklausa (platforma Apklausa.lt) užtikrina respondentų anonimiškumą, sumažina socialiai pageidaujamų atsakymų riziką ir sudaro sąlygas pedagogams dalyvauti jiems patogiu laiku – tai ypač svarbu, atsižvelgiant į intensyvų ikimokyklinio ugdymo pedagogų darbo pobūdį. Ketvirta, abiejų tyrimo instrumentų – Kaptein'o CEV skalės ir Ryff

psichologinės gerovės skalės – standartizuota apklausos forma yra patvirtinta tarptautiniuose tyrimuose ir plačiai taikoma analogiškuose socialinių mokslų tyrimuose, todėl jų integravimas į anketinę apklausą yra metodologiškai nuoseklus ir patikimas sprendimas (Kaptein, 2008; Ryff & Keyes, 1995).

Tyrimo tipas – pilotinis. Pilotinis tyrimas buvo pasirinktas siekiant įvertinti tyrimo instrumento tinkamumą ir pritaikomumą ikimokyklinio ugdymo įstaigų kontekste. Tyrimo metu ypatingas dėmesys skirtas Ryff psichologinės gerovės skalei ir Kaptein etiškos organizacijos kultūros (CEV) skalei, kurios buvo adaptuojamos naujame kultūriniame ir profesiniame kontekste. Remiantis gautais rezultatais, įvertintas klausimyno aiškumas, klausimų suprantamumas ir struktūra. Pilotinio tyrimo išvados sudaro pagrindą tolesniam platesnės apimties empiriniam tyrimui.

Tyrimo imtis ir kontekstas. Tyrimas atliktas Klaipėdos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Klaipėdos miesto savivaldybėje veikia apie 30 ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir mokyklų-darželių, vykdančių ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas. Atsižvelgiant į vidutinį pedagoginių darbuotojų skaičių šiose įstaigose, galima teigti, kad generalinę tyrimo imtį sudaro keli šimtai galimų respondentų. Tyrimui pasirinktas Klaipėdos miestas dėl tyrėjos profesinio ryšio su šiuo kontekstu bei galimybės tiesiogiai pasiekti tikslinę respondentų grupę.

Tyrimo dalyviai – ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose dirbantys mokytojai. Kvietimas dalyvauti tyrime buvo išsiųstas visoms Klaipėdos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, todėl tikėtina, kad jis galėjo pasiekti didžiąją dalį tikslinės grupės.

Šiame darbe atliekamas pilotinis tyrimas, kurio tikslas – išbandyti tyrimo instrumentą ir įvertinti jo tinkamumą ikimokyklinio ugdymo įstaigų kontekste. Dėl šios priežasties tyrimo imtis nėra skirta reprezentuoti visą tiriamąją populiaciją, todėl jos dydis nėra apskaičiuojamas statistinėmis formulėmis. Svarbiausia buvo surinkti pakankamą skaičių atsakymų pirminiam instrumento įvertinimui. Tiriamųjų atrankai taikyta netikimybinė (patogioji) atranka, pasirenkant respondentus, kurie buvo prieinami tyrėjai ir sutiko dalyvauti tyrime (Cohen, Manion & Morrison, 2018). Tyrimo metu buvo surinktos 62 pilnai užpildytos ir analizei tinkamos anketos, gautos iš kelių skirtingų ugdymo įstaigų. Metodologinėje literatūroje nurodoma, kad pilotiniams tyrimams dažniausiai pakanka nedidelės imties – apie 20–30 respondentų, siekiant įvertinti klausimyno aiškumą, suprantamumą ir vidinį nuoseklumą (Hertzog, 2008; Johanson & Brooks, 2010). Šiame tyrime surinkta imtis viršija rekomenduojamą minimalų dydį, todėl leidžia atlikti pirminę duomenų analizę ir įvertinti tyrimo instrumento patikimumą.

Tyrimo instrumentas. Duomenų rinkimui naudojama anketinė apklausa, sudaryta elektroninėje platformoje Apklausa.lt. Anketinė apklausa yra vienas dažniausiai taikomų kiekybinių duomenų rinkimo metodų, leidžiantis efektyviai surinkti informaciją iš didesnio respondentų skaičiaus (Cohen, Manion & Morrison, 2018).

Apklausos anketa sudaryta iš trijų teminių dalių:

Etiškos organizacinės kultūros vertinimas. Šiame tyrime etiška organizacijos kultūra vertinama remiantis sutrumpinta CEV skalės versija - CEV-32 (DeBode et al., 2013), kurią sudaro 32 teiginiai, apimantys visas aštuonias modelio dimensijas: aiškumą, vadovų ir tiesioginių vadovų elgesio pavyzdį, galimybes elgtis etiškai, organizacinį palaikymą, skaidrumą, galimybę diskutuoti apie etines problemas ir sankcionavimą. Ilgos anketos gali sukelti respondentų nuovargį, mažinti atsakymų

tikslumą ir didinti neatsakymo riziką, ypač kai tiriamieji yra pedagogai, dirbantys intensyviomis sąlygomis. Todėl sutrumpintos versijos dažnai naudojamos siekiant užtikrinti duomenų kokybę ir didesnę dalyvavimo rodiklį (Henn et al., 2016). Respondentai teiginius vertina naudojant 5 balų Likerto skalę (nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku), leidžiančią įvertinti jų suvokimą apie organizacijoje vyraujančią etišką organizacijos kultūrą apibūdinančias praktikas bei procesus. Kiekviena dimensija matuojama konkrečiais teiginiais, atspindinčiais darbuotojų patirtį organizacijoje. Pavyzdžiui, aiškumo dimensija vertinama teiginiais, tokiais kaip „Organizacijoje aiškiai pasakoma, koks elgesys yra priimtinas“, vadovų elgesio atitikimas - „Mano tiesioginis vadovas elgiasi pagal organizacijos vertybes“, galimybės elgtis etiškai - „Turiu pakankamai laiko ir išteklių elgtis pagal etikos normas“. Organizacinis palaikymas matuojamas teiginiais „Organizacijoje skatinamas tarpusavio pasitikėjimas“, skaidrumas - „Netinkamas elgesys organizacijoje yra pastebimas“, diskutuojamumas- „Apie etines problemas galima kalbėti atvirai“, o sankcionavimas - „Neetiškas elgesys organizacijoje sulaukia atitinkamų pasekmių“ (Kaptein, 2008). Tokios adaptuotos versijos taikomos siekiant sumažinti respondentų apkrovą ir padidinti atsakymų kokybę, išlaikant pagrindinę teorinę modelio struktūrą. Tai ypač svarbu, kai tyrimas atliekamas su pedagogais, kurių darbo pobūdis pasižymi dideliu užimtumu ir ribotu laiku. Ilgi klausimynai gali mažinti atsakymų tikslumą bei didinti neatsakymo riziką. Be to, ankstesni tyrimai rodo, kad sutrumpintos skalės, išlaikančios visas dimensijas, gali būti pakankamai patikimos ir tinkamos empiriniams tyrimams.

Psichologinės gerovės vertinimas. Psichologinei gerovei vertinti naudota Carol D. Ryff psichologinės gerovės skalė, apimanti tokias dimensijas kaip savęs priėmimas, autonomija, gyvenimo tikslas, asmeninis augimas, pozityvūs santykiai su kitais ir aplinkos valdymas (Ryff, 1989; Ryff & Keyes, 1995). Šiame tyrime pasirinkta naudoti sutrumpinta Ryff psichologinės gerovės skalės 18 teiginių versija dėl kelių metodologinių ir praktinių priežasčių. Pirmiausia, mokslinėje literatūroje nurodoma, kad Ryff skalė turi kelias versijas (pvz., 84, 54 ir 18 teiginių), kurios išlaiko tą pačią šešių dimensijų struktūrą ir yra plačiai taikomos empiriniuose tyrimuose (Ryff, 1989; Ryff & Keyes, 1995; Calderon et al., 2019). Tai reiškia, kad trumpesnė versija nepraranda teorinio pagrindo ir leidžia patikimai vertinti psichologinę gerovę. Trumpesnė skalė, kaip jau minėta, sumažina respondentų nuovargio riziką. Taip pat, literatūra rodo, kad sutrumpintos Ryff skalės versijos yra empiriškai tikrintos ir pasižymi pakankamu patikimumu bei konstrukto validumu, nors gali būti šiek tiek mažiau jautrios nei pilnos versijos (Seifert, 2005; Meliala & Ahman, 2024). Tačiau daugeliu atvejų jos laikomos tinkamomis socialinių ir edukacinių tyrimų kontekste, ypač kai tyrime analizuojami keli kintamieji. Be to, pasirinkimas naudoti 18 teiginių versiją leidžia efektyviai derinti šį instrumentą su kitais klausimynais, neperkraunant tyrimo instrumento apimties. Tai svarbu siekiant išlaikyti tyrimo struktūrinį nuoseklumą ir respondentų įsitraukimą. Nors ilgesnės skalės versijos pasižymi aukštesniu vidiniu darningumu, 18 teiginių versija laikoma tinkama pilotiniuose tyrimuose, kuriuose svarbiausias tikslas – instrumento tinkamumo patikrinimas, o ne galutinių išvadų formulavimas (Seifert, 2005; Johanson & Brooks, 2010).

Kiekviena psichologinės gerovės dimensija vertinama pateikiant konkrečius teiginius, atspindinčius respondentų patirtį. Pavyzdžiui, savęs priėmimo dimensija matuojama teiginiais, tokiais kaip „Jaučiuosi patenkintas(-a) savimi“ ar „Priimu savo stipriąsias ir silpnąsias puses“. Autonomija vertinama teiginiais „Sprendimus dažniausiai priimu savarankiškai“ ar „Mažai priklausau nuo kitų nuomonės“. Gyvenimo tikslo dimensija apima teiginius „Mano gyvenimas turi aiškią kryptį“ ar „Žinau, ko siekiu gyvenime“. Asmeninis augimas vertinamas teiginiais „Stengiuosi nuolat tobulėti“ ar „Matau savo asmeninį progresą“. Pozityvūs santykiai su kitais matuojami teiginiais „Palaikau

artimus ir pasitikėjimu grįstus santykius su kitais“ ar „Lengvai užmezgu šiltus santykius su žmonėmis“. Aplinkos valdymo dimensija vertinama teiginiais „Gebu susitvarkyti su kasdieniais iššūkiais“ ar „Jaučiu, kad kontroliuoju savo gyvenimo aplinkybes“.

Demografiniai duomenys. Anketoje pateikiami demografiniai klausimai (pvz., lytis, amžius, pedagoginio darbo stažas), kurie leidžia apibūdinti tyrimo imtį ir analizuoti galimus skirtumus tarp respondentų grupių.

Tyrimo eiga. Tyrimas vykdytas elektroniniu būdu, naudojant internetinę anketavimo platformą Apklaus.lt. Apklausos nuoroda buvo išsiųsta visoms Klaipėdos ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, taip pat pateikta autorės darbo įstaigos kolegėms bei viešinta Apklaus.lt svetainėje. Respondentai anketą pildė savarankiškai, jiems patogiu metu. Tyrimas vyko 2026 m. balandžio 7–28 d. Remiantis sistemos duomenimis, vienos anketos pildymo trukmė vidutiniškai siekė apie 4–6 minutes.

Tyrimo etika. Tyrimas buvo atliktas laikantis pagrindinių mokslinių tyrimų etikos principų – savanoriškumo, anonimiškumo ir konfidencialumo (Cohen, Manion & Morrison, 2018). Prieš pradėdant pildyti anketą, respondentai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, duomenų naudojimu bei jų teisėmis, įskaitant galimybę bet kada atsakyti dalyvauti be jokių neigiamų pasekmių. Sutikimas dalyvauti tyrime buvo išreiškiamas savanoriškai pradėjus pildyti anketą. Dalyvavimas tyrime buvo visiškai savanoriškas, o respondentai galėjo bet kuriuo metu nutraukti dalyvavimą nepateikdami savo atsakymų. Anketa buvo anoniminė – nebuvo renkami jokie asmeniniai duomenys, leidžiantys identifikuoti respondentus. Duomenų konfidencialumas buvo užtikrintas ribojant prieigą prie jų – surinkta informacija buvo prieinama tik tyrėjui ir naudojama tik moksliniais tikslais. Tyrimo metu buvo užtikrintas dalyvių privatumas ir duomenų saugumas, laikantis asmens duomenų apsaugos principų. Tyrimo rezultatai pateikiami tik apibendrinta forma, todėl atskirų respondentų identifikuoti neįmanoma.

Duomenų apdorojimas. Iš viso buvo užpildytos 68 anketos. Iš jų 6 respondentų atsakymai buvo pašalinti, nes jie neatsakė į klausimą dėl sutikimo dalyvauti tyrime. Galutinę imtį sudarė 62 respondentai, kurių duomenys buvo naudojami tolesnei analizei.

Duomenų analizė. Surinkti duomenys buvo analizuojami naudojant statistinės analizės programą IBM SPSS Statistics 32.0.0.0 (134). Pirmiausia taikyti aprašomosios statistikos metodai: skaičiuojam atsakymų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, procentinės reikšmės, siekiant apibūdinti tiriamųjų atsakymus. Tolimesnei analizei buvo sukurti kompozitiniai kintamieji, apskaičiuojant atskirų dimensijų vidurkius (MEAN funkcija). Tyrimo instrumento patikimumui įvertinti buvo skaičiuojamas Cronbach α koeficientas, leidžiantis nustatyti skalės vidinį suderinamumą. Reikšmės, viršijančios 0,7, laikomos priimtinais (Field, 2018). Gauti rezultatai rodo, kad visos skalės pasižymi pakankamu arba aukštu patikimumu, todėl gali būti naudojamos tolimesnei analizei. Psichologinės gerovės skalę sudarė 6 dimensijos, o etiškos organizacinės kultūros skalę – 8 dimensijos, remiantis Kaptein'o (2008) modeliu. Kaip matyti iš 6 lentelės, visos skalės pasižymi geru vidiniu suderinamumu.

6 lentelė. Skalių patikimumo rodikliai (Cronbach α)

| Skalė / kintamasis | Teiginių skaičius | Cronbach α |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
| Psichologinė gerovė (bendra) | 18 | 0.935 |

| | | |
|--------------------------------------|----|-------|
| Savęs priėmimas | 3 | 0.820 |
| Pozityvūs santykiai | 3 | 0.786 |
| Autonomija | 3 | 0.830 |
| Aplinkos valdymas | 3 | 0.848 |
| Gyvenimo tikslas | 3 | 0.861 |
| Asmeninis augimas | 3 | 0.872 |
| Etiška organizacijų kultūra (bendra) | 32 | 0.969 |
| Organizacijos palaikymas | 4 | 0.877 |
| Skaidrumas | 4 | 0.783 |
| Aiškumas | 4 | 0.918 |
| Galimybė elgtis etiškai | 4 | 0.891 |
| Galimybė kalbėti apie problemas | 4 | 0.909 |
| Sankcijos | 4 | 0.868 |
| Tiesioginio vadovo pavyzdys | 4 | 0.929 |
| Aukščiausio vadovo pavyzdys | 4 | 0.950 |

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti iš lentelės, visų kintamųjų Cronbach α reikšmės viršija 0,7, todėl galima teigti, kad skalės pasižymi geru vidiniu suderinamumu ir yra tinkamos tolesnei statistinei analizei.

Ryšiams tarp kintamųjų nustatyti taikyta koreliacinė analizė. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo imtis yra ribota ($N = 62$) ir duomenys neatitinka normalumo prielaidos, naudotas Spearman koreliacijos koeficientas (ρ), tinkamas nparametrinių duomenų analizei. Statistiniai ryšiai laikyti reikšmingais, kai $p < 0,05$. Siekiant įvertinti etiškos organizacinės kultūros poveikį mokytojų psichologinei gerovei, taikyta tiesinė regresinė analizė. Analizės metu psichologinė gerovė buvo laikoma priklausomu kintamuoju, o etiška organizacinė kultūra ir jos atskiros dimensijos – nepriklausomu kintamuoju.

Tyrimo patikimumas ir validumas. Tyrimo instrumentų patikimumas buvo vertinamas taikant Cronbach alfa koeficientą, kuris leidžia įvertinti skalės vidinį suderinamumą. Aukštesnė alfa reikšmė rodo didesnę instrumento patikimumą (Cohen, Manion & Morrison, 2018). Tyrimo validumas užtikrintas naudojant standartizuotas ir tarptautiniu mastu pripažintas skales – Kaptein'o (2008) etiškos organizacijos kultūros skalę ir Ryff psichologinės gerovės skalę, kurios plačiai taikomos moksliniuose tyrimuose.

Tyrimo ribotumai. Šis tyrimas turi keletą ribotumų, į kuriuos svarbu atsižvelgti vertinant rezultatus. Tyrimas yra pilotinis, todėl jame dalyvavo nedidelė dalyvių grupė, ir gauti rezultatai negali būti apibendrinami visiems ikimokyklinio ugdymo pedagogams. Duomenys buvo surinkti vienu metu, todėl negalima įvertinti, kaip situacija galėtų keistis laikui bėgant. Taip pat duomenys rinkti naudojant savęs vertinimo klausimynus, todėl yra tikimybė, kad respondentai atsakė taip, kaip jiems atrodė

priimtina ar „teisinga“. Be to, kai kurie tiriami veiksniai yra tarpusavyje glaudžiai susiję, todėl sudėtinga tiksliai atskirti jų individualių poveikį rezultatams.

Apibendrinant galima teigti, kad pasirinkta tyrimo metodika leidžia sistemškai įvertinti etiškos organizacinės kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės rodiklius. Taikyti standartizuoti instrumentai ir aiškiai apibrėžtos tyrimo procedūros sudaro prielaidas gauti patikimus pirminius duomenis. Vis dėlto, atsižvelgiant į pilotinį tyrimo pobūdį ir ribotą imtį, rezultatai turėtų būti vertinami atsargiai. Ši metodika sudaro pagrindą tolesniems, platesnės apimties tyrimams ir gilesnei analizei.

3.2. Tyrimo rezultatai

Empirinio tyrimo metu buvo siekiama nustatyti etiškos organizacinės kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės sąsajas ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Duomenų analizė atlikta taikant aprašomosios statistikos, koreliacinės ir regresinės analizės metodus. Tyrime dalyvavo 62 respondentai.

Aprašomoji statistika. Pirmiausia atlikta aprašomoji statistinė analizė, siekiant įvertinti pagrindinių tyrimo kintamųjų, psichologinės gerovės ir etiškos organizacinės kultūros, bendras tendencijas. Psichologinės gerovės dimensijų statistiniai rodikliai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. Psichologinės gerovės vertinimai

| Dimensija | M | SN |
|-------------------------------|-----|------|
| Asmeninis augimas | 4.3 | 0.57 |
| Pozityvūs santykiai | 4.4 | 0.58 |
| Autonomija | 4.2 | 0.69 |
| Aplinkos valdymas | 4.2 | 0.59 |
| Gyvenimo tikslas | 4.3 | 0.61 |
| Savęs priėmimas | 4.3 | 0.51 |
| Psichologinė gerovė (bendras) | 4.3 | 0.47 |

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti iš 7 lentelės, kad mokytojų psichologinės gerovės vidurkis yra $M = 4,3$ ($SN = 0,48$), kas rodo gana aukštą gerovės lygį. Analizuojant atskiras dimensijas, aukščiausi vidurkiai nustatyti pozityvių santykių su kitais ($M = 4,4$) ir asmeninio augimo ($M = 4,4$) srityse, taip pat aukštai vertinamas savęs priėmimas ($M = 4,3$). Žemiausi vidurkiai nustatyti aplinkos valdymo ($M = 4,2$) ir autonomijos ($M = 4,2$) kintamuosiuose. Vis dėlto skirtumai tarp kintamųjų yra nedideli, todėl galima teigti, kad psichologinė gerovė vertinama gana tolygiai.

Etiškos organizacinės kultūros dimensijų statistika pateikta 8 lentelėje.

8 lentelė. Etiškos organizacinės kultūros vertinimai

| Dimensija | M | SN |
|-----------------------------|-----|------|
| Aukščiausio vadovo pavyzdys | 3.7 | 0.88 |
| Tiesioginio vadovo pavyzdys | 4.0 | 0.82 |
| Organizacijos palaikymas | 3.8 | 0.74 |

| | | |
|---------------------------------|-----|------|
| Skaidrumas | 3.6 | 0.63 |
| Aiškumas | 4.2 | 0.68 |
| Galimybė elgtis etiškai | 3.9 | 0.74 |
| Galimybė kalbėti apie problemas | 3.5 | 0.84 |
| Sankcijos | 3.3 | 0.82 |

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti iš 8 lentelės, kad aukščiausiai vertinamas aiškumas ($M = 4,2$) ir tiesioginio vadovo pavyzdys ($M = 4,0$), taip pat aukštai vertinamos galimybės elgtis etiškai ($M = 3,9$). Santykinai žemiausi vidurkiai nustatyti sankcijų ($M = 3,4$) ir galimybės kalbėti apie problemas ($M = 3,5$) dimensijose. Apskritai etiškos organizacinės kultūros vertinimai svyruoja nuo $M = 3,4$ iki $M = 4,2$, kas rodo vidutiniškai aukštą organizacinės kultūros lygį. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad organizacijose yra pakankamai aiškiai apibrėžtos etikos normos ir svarbus vadovų elgesio pavyzdys, tačiau trūksta didesnio atvirumo kalbėti apie problemas bei nuoseklaus reagavimo į neetišką elgesį.

Koreliacinė analizė. Siekiant nustatyti ryšį tarp etiškos organizacinės kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės, buvo atlikta Spearman koreliacinė analizė. Gauti rezultatai parodė statistiškai reikšmingą vidutinio stiprumo teigiamą ryšį tarp šių kintamųjų ($\rho = 0,566$, $p < 0,001$). Tai leidžia teigti, kad didėjant etiškos organizacinės kultūros lygiui, didėja ir mokytojų psichologinė gerovė. Analizuojant atskiras etiškos organizacinės kultūros dimensijas, nustatyta, kad stipriausi ryšiai su psichologine gerove yra šiose srityse: galimybės elgtis etiškai ($\rho = 0,575$, $p < 0,001$), organizacijos palaikymas ($\rho = 0,571$, $p < 0,001$), aukščiausio vadovo pavyzdys ($\rho = 0,489$, $p < 0,001$), galimybė kalbėti apie problemas ($\rho = 0,480$, $p < 0,001$) ir aiškumas ($\rho = 0,528$, $p < 0,001$). Silpnesni, tačiau statistiškai reikšmingi ryšiai nustatyti su skaidrumu ($\rho = 0,387$, $p = 0,002$) ir tiesioginio vadovo pavyzdžiu ($\rho = 0,354$, $p = 0,005$). Tuo tarpu sankcijų dimensija neparodė statistiškai reikšmingo ryšio su psichologine gerove ($\rho = 0,185$, $p = 0,150$). Koreliacinės analizės rezultatai pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė. Etiškos organizacinės kultūros ir psichologinės gerovės sąsajos

| Kintamieji | ρ | p |
|---|--------|--------|
| Etiška organizacinė kultūra ↔ psichologinė gerovė | 0.566 | <0.001 |
| Organizacijos palaikymas ↔ psichologinė gerovė | 0.571 | <0.001 |
| Aiškumas ↔ psichologinė gerovė | 0.528 | <0.001 |
| Galimybės elgtis etiškai ↔ psichologinė gerovė | 0.575 | <0.001 |
| Skaidrumas ↔ psichologinė gerovė | 0.387 | 0,002 |
| Galimybė kalbėti apie problemas ↔ psichologinė gerovė | 0.480 | <0.001 |
| Sankcijos ↔ psichologinė gerovė | 0.185 | 0,150 |
| Tiesioginio vadovo pavyzdys ↔ psichologinė gerovė | 0.354 | 0,005 |
| Aukščiausio vadovo pavyzdys ↔ psichologinė gerovė | 0,489 | <0,001 |

Šaltinis: sudaryta autorės

Gauti rezultatai rodo, kad ne visos etiškos organizacinės kultūros dimensijos vienodai susijusios su mokytojų psichologine gerove. Stipriausi ryšiai nustatyti su galimybėmis dirbti etiškai ($\rho = 0,575$), organizacijos palaikymu ($\rho = 0,571$) ir aiškumu ($\rho = 0,528$) – tai vidutinio stiprumo ryšiai, rodantys, kad šios dimensijos yra reikšmingiausios mokytojų psichologinei gerovei. Galima teigti, kad pedagogams ypač svarbu turėti aiškias elgesio normas, jaustis organizacijos palaikomiems ir turėti

realias galimybes veikti etiškai kasdienėje darbo aplinkoje. Vidutinio stiprumo ryšiai taip pat nustatyti su aukščiausio vadovo pavyzdžiu ($\rho = 0,489$) ir galimybe kalbėti apie problemas ($\rho = 0,480$), kas rodo, kad vadovų elgesys ir psichologinis saugumas organizacijoje yra svarbūs pedagogų gerovės veiksniai. Silpnesni, tačiau statistiškai reikšmingi ryšiai nustatyti su skaidrumu ($\rho = 0,387$, $p = 0,002$) ir tiesioginio vadovo pavyzdžiu ($\rho = 0,354$, $p = 0,005$). Šių dimensijų silpnesnis ryšys su psichologine gerove gali būti paaiškinamas tuo, kad skaidrumo praktikos organizacijose dažnai yra mažiau matomos kasdieniame darbe ir pedagogai jas gali sunkiau tiesiogiai susieti su savo savijauta. Sankcijų dimensija neparodė statistiškai reikšmingo ryšio su psichologine gerove ($\rho = 0,185$, $p = 0,150$). Tai galima paaiškinti tuo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose sankcijų už neetišką elgesį taikymo praktika yra ribota arba menkai matoma – kai tam tikros praktikos organizacijoje beveik netaikomos, respondentai negali jų reikšmingai įvertinti, todėl ir statistinis ryšys su gerove negali būti stiprus. Tai atitinka Riivari ir Lämsä (2014) išvadas, kad formalios kontrolės mechanizmai yra silpniau susiję su darbuotojų gerove nei palaikymo ir autonomijos dimensijos. Taip pat nustatyta, kad psichologinės gerovės dimensijos tarpusavyje yra stipriai susijusios ($\rho = 0,516-0,628$), kas patvirtina šio konstrukto vientisumą.

Siekiant išsamiau atskleisti etiškos organizacinės kultūros dimensijų sąsajas su mokytojų psichologine gerove, papildomai analizuoti ryšiai su kiekviena iš šešių psichologinės gerovės dedamųjų. Gauti rezultatai pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė. Etiškos organizacinės kultūros dimensijų sąsajos su psichologinės gerovės dedamosiomis (Spearman ρ)

| EOK dimensija | Savęs priėmimas | Pozityvūs santykiai | Autonomija | Aplinkos valdymas | Gyvenimo tikslas | Asmeninis augimas |
|---------------------------------|-----------------|---------------------|------------|-------------------|------------------|-------------------|
| Organizacijos palaikymas | 0,461 | 0,433 | 0,406 | 0,454 | 0,586 | 0,388 |
| Skaidrumas | 0,448 | 0,208 | 0,199 | 0,257 | 0,493 | 0,254 |
| Aiškumas | 0,477 | 0,398 | 0,404 | 0,441 | 0,557 | 0,293 |
| Galimybės elgtis etiškai | 0,513 | 0,471 | 0,408 | 0,521 | 0,569 | 0,312 |
| Galimybė kalbėti apie problemas | 0,311 | 0,369 | 0,376 | 0,524 | 0,469 | 0,285 |
| Sankcijos | 0,342 | 0,028 | -0,064 | 0,158 | 0,323 | 0,116 |
| Tiesioginio vadovo pavyzdys | 0,328 | 0,301 | 0,143 | 0,384 | 0,402 | 0,198 |
| Aukščiausio vadovo pavyzdys | 0,458 | 0,360 | 0,281 | 0,495 | 0,475 | 0,289 |

Šaltinis: sudaryta autorės

Detalesnė koreliacinė analizė, apimanti atskiras psichologinės gerovės dimensijas, atskleidė papildomų įdomių sąsajų. Stipriausi EOK dimensijų ryšiai nustatyti su gyvenimo tikslo dimensija – ją labiausiai prognozuoja organizacijos palaikymas ($\rho = 0,586$), galimybės dirbti etiškai ($\rho = 0,569$) ir aiškumas ($\rho = 0,557$). Tai leidžia teigti, kad etiška organizacinė aplinka ypač svarbi pedagogų prasmės darbe ir kryptingumo jausmui. Aplinkos valdymo dimensija stipriausiai siejasi su galimybe kalbėti apie problemas ($\rho = 0,524$) ir galimybėmis dirbti etiškai ($\rho = 0,521$), kas rodo, kad pedagogų gebėjimas valdyti savo darbo aplinką glaudžiai susijęs su organizacijos atvirumu ir etinėmis galimybėmis. Savęs priėmimas labiausiai siejasi su galimybėmis dirbti etiškai ($\rho = 0,513$) ir aiškumu

($\rho = 0,477$), o tai rodo, kad aiškios etikos normos ir galimybė veikti pagal savo vertybes prisideda prie teigiamo pedagogų savęs vertinimo. Įdomu pažymėti, kad asmeninio augimo dimensija pasižymi silpniausiais ryšiais su EOK dimensijomis lyginant su kitomis gerovės dedamosiomis – stipriausias ryšys nustatytas tik su organizacijos palaikymu ($\rho = 0,388$). Tai gali rodyti, kad asmeninis augimas labiau priklauso nuo individualių veiksmų nei nuo organizacinės kultūros. Sankcijų dimensija ir čia išsiskiria – su pozityviais santykiniais ryšys praktiškai nulinis ($\rho = 0,028$), o su autonomija – neigiamas ($\rho = -0,064$), nors statistiškai nereikšmingas. Tai patvirtina ankstesnę išvadą, kad formalios kontrolės mechanizmai nėra reikšmingi pedagogų gerovės veiksniai.

Regresinė analizė. Siekiant įvertinti etiškos organizacinės kultūros įtaką mokytojų psichologinei gerovei, buvo atlikta tiesinė regresinė analizė. Pirmiausia analizuotas bendras etiškos organizacinės kultūros poveikis mokytojų psichologinei gerovei. Regresinės analizės rezultatai parodė, kad ryšys tarp šių kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ($F(1, 60) = 24,483, p < 0,001$). Nustatyta, kad etiška organizacinė kultūra paaiškina 29,0 % psichologinės gerovės variacijos ($R^2 = 0,290$; koreguotasis koeficientas $R^2 = 0,278$). Regresijos modelio rodikliai pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė. Etiškos organizacinės kultūros poveikis psichologinei gerovei

| | Nestandardizuotieji koeficientai | | Standartizuotieji koeficientai | t | Stat. reikšmingumas |
|---|----------------------------------|----------------------|--------------------------------|-------|---------------------|
| | B | Standartinė paklaida | Beta | | |
| $R^2_{adj} = 0,278; F(1, 60) = 24,483, p < 0,001$ | | | | | |
| (Konstanta) | 2,799 | 0,314 | | 8,901 | <0,001 |
| EOK, bendras | 0,403 | 0,082 | 0,538 | 4,948 | <0,001 |

Priklausomas kintamasis: psichologinė gerovė

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti iš 11 lentelės, regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas ir paaiškina reikšmingą dalį psichologinės gerovės variacijos. Taip pat nustatyta, kad etiška organizacinė kultūra turi statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį psichologinei gerovei ($\beta = 0,538, t = 4,948, p < 0,001$), tai reiškia, kad stiprėjant etiškos organizacinės kultūros raiškai, auga ir mokytojų psichologinė gerovė – kuo palankesnė ir labiau etiška organizacinė aplinka, tuo aukštesnis pedagogų psichologinės gerovės lygis.

Papildomai analizuotas atskirų etiškos organizacinės kultūros dimensijų poveikis psichologinei gerovei. Rezultatai parodė, kad bendras modelis yra statistiškai reikšmingas ($F = 4,341, p < 0,001$) ir paaiškina 39,6 % psichologinės gerovės variacijos ($R^2 = 0,396$). Vis dėlto atskirų dimensijų analizė parodė, kad nė viena iš jų atskirai nepasiekė statistinio reikšmingumo lygmens ($p > 0,05$), nors artimiausiai reikšmingumo ribos buvo galimybės dirbti etiškai ($\beta = 0,500, p = 0,052$). Detalesni regresijos koeficientai pateikti 12 lentelėje.

12 lentelė. Etiškos organizacinės kultūros kintamųjų poveikis psichologinei gerovei

| | Nestandardizuotieji koeficientai | | Standartizuotieji koeficientai | t | Stat. reikšmingumas |
|---|----------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------|---------------------|
| | B | Standartinė paklaida | Beta | | |
| R ² adj = 0,236; F(8, 53) = 4,341, p < 0,001 | | | | | |
| (Konstanta) | 2,410 | 0,436 | | 5,530 | <0,001 |
| Organizacijos palaikymas | 0,066 | 0,157 | 0,213 | 0,419 | 0,341 |
| Skaidrumas | 0,237 | 0,126 | 0,114 | 0,538 | 0,452 |
| Aiškumas | 0,110 | 0,139 | 0,015 | 0,791 | 0,934 |
| <i>Galimybės elgtis etiškai</i> | <i>0,264</i> | <i>0,177</i> | <i>0,500</i> | <i>1,486</i> | <i>0,052</i> |
| Galimybė kalbėti apie problemas | -0,316 | 0,127 | -0,065 | -2,483 | 0,749 |
| Sankcijos | 0,122 | 0,100 | -0,106 | 1,218 | 0,498 |
| Tiesioginio vadovo pavyzdys | -0,094 | 0,116 | -0,185 | -0,812 | 0,312 |
| Aukščiausio vadovo pavyzdys | 0,105 | 0,141 | 0,099 | 0,745 | 0,678 |

Priklausomas kintamasis: psichologinė gerovė

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti iš 12 lentelės, nė vienas iš etiškos organizacinės kultūros kintamųjų neturi statistiškai reikšmingo savarankiško poveikio psichologinei gerovei ($p > 0,05$), nors artimiausiai reikšmingumo ribos yra galimybės elgtis etiškai. Tai tikėtina dėl stiprios tarpusavio koreliacijos tarp EOK dimensijų (multikolinearumo) ir ribotos tyrimo imties ($N = 62$).

Papildomai atliktos atskiros regresinės analizės kiekvienai psichologinės gerovės dimensijai, siekiant nustatyti, kurios EOK dimensijos labiausiai prognozuoja atskirus gerovės komponentus. Gauti rezultatai atskleidė, kad EOK dimensijų rinkinys skirtingai paaiškina atskirų gerovės komponentų variaciją. Didžiausią variaciją EOK dimensijos paaiškina savęs priėmimo ($R^2 = 0,412$), pozityvių santykių ($R^2 = 0,370$) ir gyvenimo tikslo ($R^2 = 0,360$) srityse, o mažiausiai – asmeninio augimo srityje ($R^2 = 0,178$, adj. $R^2 = 0,054$), kas leidžia daryti prielaidą, kad asmeninis augimas labiau priklauso nuo individualių nei organizacinių veiksnių. Išsamus regresinių modelių aprašymas pateikiamas priede.

Pažymėtina, kad galimybė kalbėti apie problemas turėjo vienintelį statistiškai reikšmingą poveikį – neigiamą – savęs priėmimui ($\beta = -0,518$, $p = 0,016$). Šis netikėtas rezultatas gali rodyti, kad organizacijose, kuriose problemos aptariamos atviriau, pedagogai gali jausti didesnę spaudimą ar nerimą, neigiamai veikiantį jų savęs priėmimą. Tačiau šią išvadą būtina tikrinti platesniu tyrimu.

Hipotezių tikrinimo rezultatai. Remiantis koreliacinės ir regresinės analizės rezultatais, įvertintas kiekvienos tyrimo hipotezės pasitvirtinimas.

H1: Etiška organizacinė kultūra yra teigiamai susijusi su mokytojų psichologine gerove – pasitvirtino. Nustatytas statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo teigiamas ryšys ($\rho = 0,566$, $p < 0,001$), o regresinė analizė patvirtino, kad etiška organizacinė kultūra yra statistiškai reikšmingas psichologinės gerovės prognozuojantis veiksnys ($\beta = 0,538$, $p < 0,001$). Atsižvelgiant į tai, kad koreliacija ir regresinė analizė matuoja skirtingus dalykus (sąsają ir poveikį), bei į pilotinės imties ribotumą, hipotezė laikoma iš dalies patvirtinta: sąsaja patikima, tačiau priežastingumo tvirtinti negalima.

H1a: Vadovų etiškas elgesys yra teigiamai susijęs su mokytojų psichologine gerove – pasitvirtino iš dalies. Koreliacinė analizė parodė statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį tiek su aukščiausio vadovo pavyzdžiu ($\rho = 0,489$, $p < 0,001$), tiek su tiesioginio vadovo pavyzdžiu ($\rho = 0,354$, $p = 0,005$). Vis dėlto regresinėje analizėje nė vienas iš vadovų elgesio kintamųjų nepasiekė statistinio reikšmingumo lygmens ($p > 0,05$), kas tikėtina dėl multikolinearumo ir ribotos imties. Hipotezė laikoma iš dalies patvirtinta: sąsaja su abiejų lygmenų vadovų elgesiu yra patikima, tačiau nepriklausomo poveikio nustatyti nepavyko.

H1b: Organizacinis palaikymas yra teigiamai susijęs su mokytojų psichologine gerove – pasitvirtino iš dalies. Nustatytas statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo teigiamas ryšys ($\rho = 0,571$, $p < 0,001$). Regresinėje analizėje organizacinis palaikymas neturėjo statistiškai reikšmingo savarankiško poveikio ($\beta = 0,213$, $p = 0,341$), tačiau tai paaiškinama stipria koreliacija tarp EOK dimensių. Hipotezė laikoma iš dalies patvirtinta.

H1c: Organizacinis skaidrumas yra teigiamai susijęs su mokytojų psichologine gerove – pasitvirtino iš dalies. Nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys ($\rho = 0,387$, $p = 0,002$), nors ryšys yra silpnesnis nei kitų dimensių atveju. Regresinėje analizėje skaidrumo savarankiškas poveikis nebuvo statistiškai reikšmingas. Hipotezė laikoma iš dalies patvirtinta: sąsaja patikima, tačiau skaidrumas, tikėtina, veikia gerovę netiesiogiai – per kitas EOK dimensijas.

H1d: Galimybė elgtis etiškai yra teigiamai susijusi su mokytojų psichologine gerove – pasitvirtino. Nustatytas stipriausias iš visų dimensių statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys ($\rho = 0,575$, $p < 0,001$), kas atitinka teorinę prielaidą, jog vertybinis suderinamumas tarp asmens ir organizacijos yra vienas pagrindinių psichologinės gerovės mechanizmų. Hipotezė patvirtinta.

H1e: Galimybė atvirai kalbėti apie problemas yra teigiamai susijusi su mokytojų psichologine gerove – pasitvirtino iš dalies. Nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys ($\rho = 0,480$, $p < 0,001$). Regresinėje analizėje dimensijos savarankiškas poveikis nebuvo statistiškai reikšmingas, tikėtina dėl stiprios tarpusavio koreliacijos su kitomis EOK dimensijomis. Hipotezė laikoma iš dalies patvirtinta.

H1f: Organizacinis aiškumas yra teigiamai susijęs su mokytojų psichologine gerove – pasitvirtino. Nustatytas statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo teigiamas ryšys ($\rho = 0,528$, $p < 0,001$), patvirtinantis, kad vaidmens apibrėžtumas ir organizacinis nuspėjamumas yra svarbūs pedagogų psichologinės gerovės veiksniai.

H1g: Sankcionavimas yra teigiamai susijęs su mokytojų psichologine gerove – nepasitvirtino. Nustatytas silpnas ir statistiškai nereikšmingas ryšys ($\rho = 0,185$, $p = 0,150$). Tai atitinka teorinę

prielaidą, kad sankcionavimas veikia per elgesio reguliavimo, o ne tiesioginio psichologinio komforto mechanizmą, todėl jo tiesioginis ryšys su psichologine gerove yra silpnesnis nei kitų CEV dimensijų.

Hipotezių tikrinimo rezultatai pateikiami 12 lentelėje

13 lentelė. Tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai

| Hipotezė | Dimensija | ρ | p | Rezultatas |
|----------|--------------------------------------|--------|--------|------------------------|
| H1 | Etiška organizacinė kultūra (bendra) | 0,566 | <0,001 | Pasitvirtino |
| H1a | Aukščiausio vadovo pavyzdys | 0,489 | <0,001 | Pasitvirtino iš dalies |
| H1a | Tiesioginio vadovo pavyzdys | 0,354 | 0,005 | Pasitvirtino iš dalies |
| H1b | Organizacinis palaikymas | 0,571 | <0,001 | Pasitvirtino iš dalies |
| H1c | Skaidrumas | 0,387 | 0,002 | Pasitvirtino iš dalies |
| H1d | Galimybė dirbti etiškai | 0,575 | <0,001 | Pasitvirtino |
| H1e | Galimybė kalbėti apie problemas | 0,480 | <0,001 | Pasitvirtino iš dalies |
| H1f | Aiškumas | 0,528 | <0,001 | Pasitvirtino |
| H1g | Sankcijos | 0,185 | 0,150 | Nepasitvirtino |

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: „Pasitvirtino iš dalies“ – koreliacinis ryšys statistiškai reikšmingas, tačiau regresinėje analizėje savarankiškas dimensijos poveikis nebuvo reikšmingas- pasitvirtino visos, kurių $p < 0,05$.

Rezultatų apibendrinimas. Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad etiška organizacinė kultūra yra reikšmingai susijusi su mokytojų psichologine gerove ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Pagrindinė hipotezė H1 pasitvirtino: nustatytas vidutinio stiprumo teigiamas ryšys tarp etiškos organizacinės kultūros ir psichologinės gerovės, o regresinė analizė parodė, kad etiška organizacinė kultūra statistiškai reikšmingai prognozuoja mokytojų psichologinę gerovę. Stipriausios sąsajos nustatytos su galimybėmis elgtis etiškai, organizaciniu palaikymu ir aiškumu. Papildomos hipotezės H1a–H1f pasitvirtino arba pasitvirtino iš dalies: stipriausi ryšiai nustatyti su galimybe elgtis etiškai (H1d, $\rho = 0,575$), organizaciniu palaikymu (H1b, $\rho = 0,571$) ir aiškumu (H1f, $\rho = 0,528$). Hipotezė H1g dėl sankcionavimo nepasitvirtino – nustatytas statistiškai nereikšmingas ryšys ($\rho = 0,185$, $p = 0,150$), kas atitinka teorinę prielaidą apie šios dimensijos netiesioginį poveikio pobūdį.

3.3. Tyrimo rezultatų diskusija

Šiame pilotiniame tyrime siekta nustatyti etiškos organizacinės kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės sąsajas Klaipėdos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Gauti rezultatai parodė, kad tarp šių kintamųjų egzistuoja statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo teigiamas koreliacinis ryšys, o regresinė analizė patvirtino, kad etiška organizacinė kultūra yra statistiškai reikšmingas psichologinės gerovės prognozuojantis veiksnys. Šie duomenys leidžia geriau suprasti organizacinės aplinkos reikšmę mokytojų savijautai, nors, atsižvelgiant į pilotinio tyrimo pobūdį, jie negali būti tiesiogiai apibendrinami visai pedagogų populiacijai.

Tyrimo rezultatai atitinka ankstesnių mokslinių tyrimų išvadas, kuriose pabrėžiama organizacinės aplinkos, etinės kultūros ir palaikymo reikšmė darbuotojų psichologinei gerovei. Huhtala ir kt. (2015) nustatė, kad stipresnė etiška organizacinė kultūra siejasi su didesniu darbuotojų įsitraukimu ir mažesniu perdegimo lygiu. Nielsen'as ir kt. (2017) pabrėžia, kad organizaciniai veiksniai, tokie kaip darbo sąlygos, vadovavimas ir socialinis palaikymas, yra reikšmingi darbuotojų psichologinei savijautai. Panašias tendencijas mokytojų kontekste išryškina ir Miežienė ir kt. (2023), kurių tyrime akcentuojama, kad pedagogų psichologinei gerovei svarbūs ne tik individualūs, bet ir organizaciniai veiksniai. Šio tyrimo rezultatai papildoma minėtas išvagas, nes rodo, kad etiškos organizacinės kultūros dimensijos yra reikšmingos ir Klaipėdos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų gerovei. Detalesnė koreliacinė analizė atskleidė, kad stipriausiai su psichologine gerove siejasi galimybės dirbti etiškai, organizacinis palaikymas ir aiškumas. Tai rodo, kad pedagogams ypač svarbi aplinka, kurioje yra aiškios elgesio normos, sudaromos sąlygos etiškai veikti ir užtikrinamas organizacinis palaikymas. Tokie rezultatai sutampa su Kaptein'o (2008; 2011) teigimu, kad būtent šios dimensijos sudaro etiškos organizacinės kultūros pagrindą ir lemia darbuotojų elgesį bei savijautą. Stipriausias ryšys su psichologine gerove nustatytas galimybių dirbti etiškai dimensijai, kas papildoma Hascher'io (2020) išvada, kad pedagogų gerovei ypač svarbus vertybinis darbo kontekstas – kai mokytojo asmeninės vertybės dera su organizacijos praktika, mažėja moralinis disonansas ir emocinis išsekimas. Tai sutampa su Roy ir kt. (2024) išvaga, kad etiška organizacijos kultūra labiausiai veikia darbuotojų savijautą būtent per suteikiamą galimybę elgtis etiškai. Organizacinio palaikymo sąsaja su psichologine gerove dera su Jennings'o ir Greenberg'o (2009) bei Roffey (2012) išvadomis, kad socialinis palaikymas ir bendradarbiavimas yra vieni svarbiausių apsauginių veiksnių, mažinančių pedagogų profesinio perdegimo riziką, ypač ikimokyklinio ugdymo sektoriuje. Reikšmingas vadovų elgesio ryšys su psichologine gerove atitinka Huhtalos ir kt. (2013) išvagas, kad vadovų etiškas elgesys stiprina darbuotojų psichologinį saugumą ir pasitikėjimą organizacija. Pučėtaitė ir kt. (2015) papildomai pabrėžia, kad etiškas vadovavimas yra ypač reikšmingas mažo pasitikėjimo socialiniame kontekste, koks būdingas ir Lietuvai, todėl ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų rodomas pavyzdys gali turėti itin svarbų vaidmenį formuojant pedagogų psichologinę savijautą. Pažymėtina, kad sankcijų dimensija neturėjo statistiškai reikšmingo ryšio su psichologine gerove. Remiantis gautais duomenimis, galima kelti prielaidą, kad formali kontrolė ir baudimo mechanizmai nėra esminiai veiksniai, susiję su pedagogų savijauta. Ši tendencija atitinka Riivari ir Lamsa (2014) tyrimo išvadas, kuriose pabrėžiama, kad emocinis saugumas ir organizacinis palaikymas siejasi su gerove labiau nei kontrolės mechanizmai. Vis dėlto vienareikšmiškų išvadų daryti negalima: koreliacinis dizainas neleidžia nustatyti, ar etiška kultūra lemia geresnę gerovę, ar pedagogai, jaučiantys geresnę gerovę, palankiau vertina savo organizacinę aplinką.

Regresinės analizės rezultatai parodė, kad bendras etiškos organizacinės kultūros poveikis psichologinei gerovei yra statistiškai reikšmingas ($\beta = 0,538$, $p < 0,001$), tačiau atskiros dimensijos savarankiško reikšmingo poveikio neturėjo. Tai galėjo būti sąlygota kelių veiksnių. Pirma, aštuoni kintamieji tarpusavyje stipriai koreliuoja, todėl tikėtinas multikolinearumo efektas, kuris paskirstė regresinį svorį tarp kintamųjų ir neleido nė vienam pasiekti reikšmingumo ribos atskirai. Antra, pilotinė imtis ($N = 62$) galimai buvo per maža, kad atskiros dimensijos turėtų pakankamai statistinės galios. Artimiausiai reikšmingumo ribos artėjo galimybės dirbti etiškai dimensija ($\beta = 0,500$, $p = 0,052$), kas leidžia daryti prielaidą, kad didesnėje imtyje ši dimensija galėtų pasireikšti kaip savarankiškas prognozuojantis veiksnys. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad mokytojų psichologinė gerovė vertinama gana aukštai ir tolygiai visose Ryff dimensijose. Žemesni autonomijos ir aplinkos valdymo įverčiai rodo, kad pedagogai gali susidurti su ribotomis galimybėmis kontroliuoti

savo darbo aplinką – tai atitinka tiek OECD (2021) išvadas apie struktūrinius iššūkius švietimo sektoriuje, tiek Ozu ir kt. (2017) tyrimo rezultatus, kuriuose mokytojų autonomija ir aplinkos valdymas buvo vienos silpniausiai vertinamų gerovės dimensijų, susijusių su darbo krūviu ir administraciniais reikalavimais.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo rezultatai patvirtina teorines prielaidas apie etiškos organizacinės kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės sąsajas. Nustatyta, kad palankiau vertinama etiška organizacinė aplinka siejasi su aukštesniu pedagogų psichologinės gerovės lygiu. Ypač svarbios pasirodė tokios dimensijos kaip organizacinis palaikymas, aiškumas ir galimybės elgtis etiškai, kurios atspindi saugią ir palaikančią darbo aplinką. Vis dėlto atskirų dimensijų savarankiškas poveikis nebuvo nustatytas, todėl galima teigti, kad mokytojų gerovei svarbi visuminė organizacinės kultūros kokybė. Atsižvelgiant į pilotinį tyrimo pobūdį ir Johanson'o ir Brooks'o (2010) rekomendacijas, kad pilotiniai tyrimai pirmiausia skirti instrumento tinkamumo patikrinimui, o ne galutinėms išvadoms, gauti rezultatai turėtų būti tikrinami platesniuose, reprezentatyvios imties tyrimuose.

Išvados ir rekomendacijos

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir pilotiniu empiriniu tyrimu, formuluojamos šios išvados:

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą nustatyta, kad etiška organizacinė kultūra ir mokytojų psichologinė gerovė yra daugiamačiai reiškiniai. Etiška organizacinė kultūra apima tokias dimensijas kaip aiškumas, vadovų elgesio pavyzdys, organizacinis palaikymas, skaidrumas, galimybė diskutuoti apie problemas, galimybės elgtis etiškai ir sankcionavimas (Kaptein, 2008). Mokytojų psichologinė gerovė suprantama kaip daugiamačis konstruktas, apimantis savęs priėmimą, pozityvius santykius, autonomiją, aplinkos valdymą, gyvenimo tikslą ir asmeninį augimą (Ryff, 1989). Nustatyta, kad etiška organizacinė kultūra veikia darbuotojų gerovę per tam tikrus psichologinius mechanizmus – mažindama neapibrėžtumą, stiprindama pasitikėjimą organizacija, didindama psichologinį saugumą ir kontrolės jausmą.

2. Susisteminus etiškos organizacinės kultūros ir psichologinės gerovės vertinimo metodikas nustatyta, kad šiems reiškiniams tirti tinkami standartizuoti instrumentai – sutrumpinta Kaptein'o CEV-32 skalė (DeBode et al., 2013) ir sutrumpinta Ryff psichologinės gerovės skalė. CEV-32 skalė sudaro 32 teiginiai, apimantys aštuonias etiškos organizacinės kultūros dimensijas, o Ryff skalė – 18 teiginių, atspindinčių šešias psichologinės gerovės dimensijas. Abi skalės vertinamos Likerto tipo skale ir leidžia kompleksiskai įvertinti tiek organizacinės aplinkos, tiek darbuotojų savijautos aspektus. Empirinio tyrimo metu patvirtintas abiejų skalių tinkamas vidinis suderinamumas (Cronbach $\alpha > 0,7$), todėl jos laikomos patikimomis ir tinkamomis taikyti Lietuvos ikimokyklinio ugdymo kontekste.

3. Empirinio pilotinio tyrimo, kuriame naudotas apklausos metodas ($n=62$), rezultatai leidžia teigti, kad tarp etiškos organizacinės kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės egzistuoja statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo teigiamas koreliacinis ryšys ($\rho = 0,566$, $p < 0,001$). Regresinė analizė parodė, kad etiška organizacinė kultūra daro reikšmingą poveikį psichologinei gerovei ir paaiškina dalį jos variacijos. Labiausiai su gerove susiję veiksniai – organizacinis palaikymas, aiškumas ir galimybės dirbti etiškai. Atskiros kultūros dimensijos savarankiško statistiškai reikšmingo poveikio neturėjo, o tai leidžia manyti, kad pedagogų gerovei svarbus kompleksinis organizacinės aplinkos vertinimas, o ne pavieniai elementai.

Rekomendacijos. Remiantis pilotinio tyrimo rezultatais ir teorine analize, teikiamos šios praktinės rekomendacijos.

Ugdymo įstaigų vadovams. Stiprinti organizacinį palaikymą kaip prioritetinę sritį, nes ši dimensija parodė stipriausią sąsają su pedagogų gerove. Praktiškai tai reiškia: kiekvieno mėnesio paskutinę savaitę organizuoti individualius arba komandinės refleksijos susitikimus (15–20 min.), kuriuose pedagogai galėtų aptarti sudėtingas profesines situacijas ir sulaukti vadovų grįžtamojo ryšio. Užtikrinti organizacinės veiklos aiškumą formuluojant konkrečius, raštu fiksuotus elgesio lūkesčius ir etikos normas. Tyrimas atskleidė, kad aiškumas yra reikšmingai susijęs su gerove, todėl rekomenduojama ne rečiau kaip kartą per metus atnaujinti ir pristatyti pedagogams organizacijos veiklos tvarkas susirinkime. Sudaryti sąlygas etiškai veikti – ypač valdant darbo krūvį. Kadangi galimybės dirbti etiškai artėjo prie statistinio reikšmingumo ($\beta = 0,500$, $p = 0,052$), svarbu užtikrinti, kad grupių dydžiai ir administraciniai reikalavimai sudarytų sąlygas pedagogams priimti etiškus, į vaiko gerovę orientuotus sprendimus. Kurti atvirą komunikacinę kultūrą, kurioje pedagogai gali

saugiai kalbėti apie problemas. Praktiškai rekomenduojama 2 kartus per metus organizuoti anoniminius grįžtamojo ryšio apklausas apie organizacinę klimatą ir viešai pristatyti rezultatus bei planuojamus sprendimus. Orientuotis į pasitikėjimu grįstą kultūrą: tyrimas parodė, kad sankcijos nesusijusios su geresne gerove, todėl efektyviau investuoti į bendradarbiavimą ir teigiamą pastiprinimą, o ne kontrolės mechanizmų plėtrą.

Švietimo politikos formuotojams. Integruoti etiškos organizacinės kultūros vertinimą į ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos kokybės stebėsenos sistemas – ne kaip formalų auditą, bet kaip reguliarią (metinę) diagnostiką, pagrįstą validuotais instrumentais (pvz., CEV skale). Į ikimokyklinio ugdymo vadovų kompetencijų ugdymo programas įtraukti etinio vadovavimo ir darbuotojų psichologinės gerovės stiprinimo modulius, orientuotus į praktinius įgūdžius (ne tik teoriją). Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, švietimo politikoje vertinant pedagogų savijautą rekomenduojama atsižvelgti ne tik į individualius veiksnius (perdegimą, stresą), bet ir į organizacinės aplinkos kokybę, kuri – kaip parodė šis tyrimas – su gerove yra reikšmingai susijusi.

Tyrėjams. Atlikti platesnio masto tyrimą su reprezentatyvia imtimi (rekomenduojama $N \geq 200$), siekiant patikrinti ir apibendrinti gautus rezultatus. Analizuoti papildomus veiksnius – darbo krūvį, atlyginimą, emocinį išsekimą – kaip galimus moderatorius ar mediatorius etiškos kultūros ir gerovės ryšyje. Palyginti skirtingų švietimo sektorių (ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir mokyklų) rezultatus, siekiant nustatyti sektoriaus specifiką. Taikyti longitudinalinį dizainą, leidžiantį atsekti kultūros pokyčių poveikį gerovei laikui bėgant.

Literatūros sąrašas

1. Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture* (2nd ed.). SAGE.
2. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2011). *The handbook of organizational culture and climate* (2nd ed.). Sage.
3. Bagdonas, A., Urbanavičiūtė, I., Kairys, A., Liniauskaitė, A., & Girdzijauskienė, S. (2012). Lietuviškoji psichologinės gerovės skalė: struktūros paieškos studentų imtyje. *Psichologija*, 45, 7–41. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2012.45.2>
4. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
5. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
6. Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., & Sdrolias, L. (2015). Organizational culture and job satisfaction of Greek banking institutions. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 175, 314–323. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1206>
7. Benevene, P., De Stasio, S., Fiorilli, C., & Iezzi, D. F. (2018). Well-being of school teachers in their work environment. *Frontiers in Psychology*, 9, 1236. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01236>
8. Blasco-Belled, A., & Alsinet, C. (2022). The architecture of psychological well-being: A network analysis study of the Ryff psychological well-being scale. *Scandinavian Journal of Psychology*, 63(3), 199–207. <https://doi.org/10.1111/sjop.12795>
9. Boyle, L., Taylor, L., Zhou, W., DeBorst, L., & De Neve, J.-E. (2025). *Wellbeing interventions for schoolteachers working in childhood and adolescence*. International Baccalaureate Organization.
10. Bonavia, T., Prado, V., & Barberá, D. (2009). Adaptation and validation of the Denison Organizational Culture Survey in Spain. *Spanish Journal of Psychology*, 12(2), 633–650.
11. Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profilier: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1–48. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>
12. Caldeira, R., & Infante-Moro, A. (2025). The importance of ethics in organisations, their leaders, and sustainability. *Administrative Sciences*, 15(9), 372. <https://doi.org/10.3390/admsci15090372>
13. Calderon Jr., R., Nga, N. T., Tien, T. Q., Quyen, B. T. T., Thuan, N. H. M., & Bao, V. V. (2019). Adapting the Ryff Scales of Psychological Well-Being: A 28-item Vietnamese version for university students. *VNU Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(2), 176–197.
14. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed.). Jossey-Bass.
15. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture* (3rd ed.). Jossey-Bass.
16. Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. (2006). *Competing values leadership*. Edward Elgar.
17. Chen, J. J., & Lee, J. C. K. (2024). Editorial: Why teacher wellbeing matters. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 30(6), 715–719. <https://doi.org/10.1080/13540602.2024.2383355>

18. Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8th ed.). Routledge.
19. Collie, R. J., & Martin, A. J. (2023). Teacher wellbeing: A holistic perspective. *Teacher Magazine*.
20. CooperGibson Research. (2018). *Factors affecting teacher retention: Qualitative investigation*.
21. Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
22. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life* (Rev. ed.). Perseus Books.
23. DeBode, J., Armenakis, A., Feild, H., & Walker, A. (2013). Assessing ethical organizational culture: Refinement of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(4), 460–484.
24. Deffaveri, M., Della Méa, C. P., & Ferreira, V. R. T. (2020). Sintomas de ansiedade e estresse em professores de educação básica: prevalência de afastamentos e uso de psicofármacos. *Cadernos de Pesquisa*, 50(177), 813–827.
25. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
26. Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
27. Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
28. Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161.
29. Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
30. Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2018). Advances and open questions in the science of subjective well-being. *Collabra: Psychology*, 4(1), 15. <https://doi.org/10.1525/collabra.115>
31. Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2017). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 1, 253–260. <https://doi.org/10.1038/s41562-017-0053>
32. Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. W., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143–156. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9493-y>
33. Diniz, M. R., Nascimento, R. P., & Valadão, J. A. D. (2025). Organizational culture and its impacts on organizational performance.
34. Donaldson, S. I., & Donaldson, S. I. (2020). *Evaluating positive psychology interventions at work: What works best?* Springer.
35. Donaldson, S. I., van Zyl, L. E., & Donaldson, S. I. (2022). PERMA+4: A framework for work-related wellbeing, performance and positive organizational psychology 2.0. *Frontiers in Psychology*, 12, 817244. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.817244>
36. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

37. European Commission/EACEA/Eurydice. (2021). *Teachers in Europe: Careers, development and well-being*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2797/997402>
38. Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
39. Guindon, S., O'Rourke, N., & Cappelliez, P. (2004). Factor structure and invariance of responses by older men and women to an abridged version of the Ryff Scale of Psychological Well-Being. *Journal of Mental Health and Aging, 10*(4), 301–312.
40. Hanum, U., & Hermawan, A. (2024). Optimizing teacher engagement: The role of self-efficacy, interpersonal communication, organizational culture, and job satisfaction using path and SITOREM analysis. *Bulletin of Social Studies and Community Development, 3*(1), 19–33.
41. Harding, S., Morris, R., Gunnell, D., Ford, T., Hollingworth, W., Tilling, K., Evans, R., Bell, S., Grey, J., & Murphy, S. (2019). Is teachers' mental health and wellbeing associated with students' mental health and wellbeing? *Journal of Affective Disorders, 242*, 180–187.
42. Hascher, T. (2020). Teacher wellbeing: A systematic review of the research literature. *Educational Research Review, 30*, 100302.
43. Hati, L., & Pradhan, R. K. (2019). Antecedents and consequences of employee well-being: A theoretical framework. In *Emotion, well-being, and resilience* (pp. 379–394). Apple Academic Press. <https://doi.org/10.1201/9781003057802-28>
44. Henn, C. M., Hill, C., & Jorgensen, L. I. (2016). An investigation into the factor structure of the Ryff scales of psychological well-being. *SA Journal of Industrial Psychology, 42*(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1275>
45. Hertzog, M. A. (2008). Considerations in determining sample size for pilot studies. *Research in Nursing & Health, 31*(2), 180–191. <https://doi.org/10.1002/nur.20247>
46. Higienos institutas. (2021). *Mokyklos bendruomenės profesinės gerovės įvertinimas: metodinės rekomendacijos*.
47. Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A.-M., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2011). Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics, 101*(2), 231–247.
48. Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2015). The associations between ethical organizational culture, burnout, and engagement: A multilevel study. *Journal of Business and Psychology, 30*, 399–414.
49. Huhtala, M., Kangas, M., Kaptein, M., & Feldt, T. (2018). The shortened Corporate Ethical Virtues scale: Measurement invariance across organizational samples. *Journal of Business Ethics, 152*(1), 171–191. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3291-0>
50. Istiqamah, N. K., Hernawaty, H., & Ananda, G. C. (2026). The relationship between psychological well-being and work productivity education staff at Universitas Pembangunan Panca Budi. *International Journal of Management, Economic and Accounting, 4*(1), 68–76.
51. Jennings, P. A., & Greenberg, M. T. (2009). Teacher social and emotional competence and classroom management. *Review of Educational Research, 79*(1), 491–525.
52. Johanson, G. A., & Brooks, G. P. (2010). Initial scale development: Sample size for pilot studies. *Educational and Psychological Measurement, 70*(3), 394–400. <https://doi.org/10.1177/0013164409355692>
53. Kangas, M., Feldt, T., Huhtala, M., & Rantanen, J. (2014). The corporate ethical virtues scale: Validation of a measure for ethical organizational culture. *Journal of Business Ethics, 120*(3), 411–423. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1667-7>

54. Kaptein, M. (1998). *Ethics management: Auditing and developing the ethical content of organizations*. Kluwer Academic Publishers.
55. Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The Corporate Ethical Virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947. <https://doi.org/10.1002/job.520>
56. Kaptein, M., & Van Dalen, J. (2000). The empirical assessment of corporate ethics: A case study. *Journal of Business Ethics*, 24(2), 95–114.
57. Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*, 64(6), 843–869.
58. Kaptein, M. (2015). The ethics of organizations: A longitudinal study of the U.S. working population. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 195–212.
59. Kaur, M., Khosla, R., & Siddiqui, M. (2024). Impact of job stress on psychological well-being of teachers. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*, 2(3), 504–515.
60. Kinicki, A., & Kreitner, R. (1995). *Organizational behavior: Key concepts, skills and best practices*. Irwin.
61. Lee, Y. D. (2011). The effects of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee commitment. *Journal of Business Research*, 64(5), 561–567.
62. Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. SAGE.
63. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
64. McMullen, M. B., Lee, M. S. C., McCormick, K. I., & Choi, J. (2020). Early childhood professional well-being as a predictor of the risk of turnover in child care: A matter of quality. *Journal of Research in Childhood Education*, 34(3), 331–345. <https://doi.org/10.1080/02568543.2019.1705446>
65. Meliala, A. K., & Ahman. (2024). Systematic literature review: Validitas konstruk skala psychological well-being Ryff. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 9(2), 950–956. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v9i2.882>
66. Miežienė, B., Emeljanovas, A., Sabaliauskas, S., Fatkulina, N., Žvirdauskas, D., & Dilys, L. (2023). *Mokyklų pedagoginių darbuotojų emocinė (psichologinė) savijauta: pagrindiniai rezultatai ir rekomendacijos pedagoginiams darbuotojams*. Vilniaus universiteto leidykla.
67. Mühlau, P., & Lindenberg, S. (2003). Governance seen from a framing point of view: The employment relationship and relational signalling. In B. Nooteboom & F. Six (Eds.), *The trust process in organizations: Empirical studies of the determinants and the process of trust development* (pp. 37–57). Edward Elgar.
68. Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F., & Bültmann, U. (2017). IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. *Work & Stress*, 31(2), 151–167. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1316344>
69. Novelskaitė, A., & Pucėtaitė, R. (2014). Validation of data collection instrument for measurement of ethical organizational culture in Lithuanian organizations. *Economics and Management*, 19(3), 290–299.
70. O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.2307/256404>

71. Oberle, E., & Schonert-Reichl, K. A. (2016). Stress contagion in the classroom? The link between classroom teacher burnout and morning cortisol in elementary school students. *Social Science & Medicine*, *159*, 30–37. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.04.031>
72. OECD. (2021). *Positive, high-achieving students?: What schools and teachers can do*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9e9b8d3f-en>
73. OECD. (2020). *TALIS 2018 results (Volume II): Teachers and school leaders as valued professionals*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/19cf08df-en>
74. Ozu, O., Zepeda, S., Ilgan, A., Jimenez, A. M., Ata, A., & Akram, M. (2017). Teachers' psychological well-being: A comparison among teachers in U.S.A., Turkey and Pakistan. *International Journal of Mental Health Promotion*, *19*(3), 144–158. <https://doi.org/10.1080/14623730.2017.1326397>
75. Panthi, R., Dockett, S., & Perry, B. (2025). The challenges of challenging behaviour: Early childhood educators' understandings of child behaviour and impact on occupational wellbeing. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, *31*(4), 489–505. <https://doi.org/10.1080/13540602.2025.2463018>
76. Posarić, N., & Ćorić, D. (2023). Analysis of organizational culture using Cameron and Quinn's typology: A case study of an ICT organization. *Proceedings of the Central European Conference on Information and Intelligent Systems (CECIIS 2023)*. Varaždin, Croatia.
77. Pradhan, R. K., & Hati, L. (2019). The measurement of employee well-being: Development and validation of a scale. *Global Business Review*, *20*(2), 1–15. <https://doi.org/10.1177/0972150918811603>
78. Pradhan, R. K., Hati, L., & Kumar, U. (2017). Impact of employee wellbeing on psychological empowerment. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, *31*(6), 581–595.
79. Pradhan, R. K., Hati, L., & Kumar, U. (2017). Impact of employee wellbeing on psychological empowerment: Mediating role of happiness. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, *31*(6), 581–595. <https://doi.org/10.1504/IJMTM.2017.089083>
80. Pučėtaitė, R., & Novelskaitė, A. (2014). Validation of the Corporate Ethical Virtues (CEV) scale in Lithuania.
81. Pučėtaitė, R., Lämsä, A.-M., & Novelskaitė, A. (2015). Building organizational trust in a low-trust societal context. *Baltic Journal of Management*, *10*(2), 228–249. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2014-0107>
82. Purlys, Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, *49*, 97–108.
83. Rahmanita, U., Asiyah, A., Marhayati, N., Alimni, A., & Khatoon, S. (2023). Improving psychological well-being of prospective early childhood education teachers: Module development using 4D model. *Psymphatic: Jurnal Ilmiah Psikologi*, *10*(2), 113–122. <https://doi.org/10.15575/psy.v10i2.25135>
84. Riivari, E., & Lämsä, A. M. (2014). Does it pay to be ethical? Examining the relationship between ethical organisational culture and firm performance. *Journal of Business Ethics*, *124*(1), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1868-9>
85. Riivari, E., Lämsä, A.-M., Kujala, J., & Heiskanen, E. (2012). The ethical culture of organisations and organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, *15*(3), 310–331. <https://doi.org/10.1108/14601061211243657>

86. Roffey, S. (2012). Pupil wellbeing – teacher wellbeing: Two sides of the same coin. *Educational & Child Psychology*, 29(4), 8–17.
87. Roy, A., Newman, A., Round, H., & Bhattacharya, S. (2024). Ethical culture in organizations: A review and agenda for future research. *Business Ethics Quarterly*. <https://doi.org/10.1017/beq.2022.44>
88. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.
89. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
90. Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
91. Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13–39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
92. Sarros, J. C., Gray, J., Densten, I. L., & Cooper, B. (2005). The organizational culture profile revisited and revised: An Australian perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(2), 104–119. <https://doi.org/10.1108/01437730510582556>
93. Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.
94. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
95. Seifert, T. A. (2005). The Ryff scales of psychological well-being. *Assessment Notes*.
96. Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
97. Siegerink, V., & Murtin, F. (2024). *An OECD survey of employee well-being: An instrument to measure employee well-being inside companies* (OECD Working Paper No. 24). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4ca48f7c-en>
98. Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029–1038.
99. Smolyanov, A. V., & Gurieva, S. D. (2025). The Russian version of the PERMA+4 short scale. *Psychology Journal of Higher School of Economics*, 22(2), 261–287. <https://doi.org/10.17323/1813-8918-2025-2-261-287>
100. Šimanskienė, L., & Sandu, S. (2013). Organizacinės kultūros reikšmė organizacijos veiklos efektyvumui. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 35(2), 367–374.
101. Tamez-Robledo, N. (2024). *Teacher well-being depends on workload, school climate and feeling supported*. EdSurge.
102. Taylor, L., Zhou, W., Boyle, L., Funk, S., & De Neve, J.-E. (2024). *Wellbeing for schoolteachers*. International Baccalaureate Organization.
103. Taqwim, M. (2024). The influence of work culture and work motivation on teacher performance. *Journal of Islamic Studies and Education*, 3(3), 95–100. <https://doi.org/10.63120/jise.v3i3.47>

104. Topp, C. W., Østergaard, S. D., Søndergaard, S., & Bech, P. (2015). The WHO-5 Well-Being Index: A systematic review of the literature. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 84(3), 167–176. <https://doi.org/10.1159/000376585>
105. Trauernicht, M., Anders, Y., Oppermann, E., & Klusmann, U. (2024). Emotional exhaustion in German preschool teachers: The role of personal, structural, and social conditions at the workplace. *Journal of Research in Childhood Education*, 39(1), 78–97. <https://doi.org/10.1080/02568543.2024.2325466>
106. Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990. <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>
107. Van Dierendonck, D. (2004). The construct validity of Ryff's scales of psychological well-being and its extension with spiritual well-being. *Personality and Individual Differences*, 36(3), 629–643.
108. Vedder-Weiss, D., Roth, G., & Mishaeli, N. (2025). Supporting teacher reflection and motivation through psychological needs satisfaction in collaborative reflection-based professional development. *Journal of Experimental Education*, 93(2), 257–275. <https://doi.org/10.1080/00220973.2024.2309920>
109. Viac, C., & Fraser, P. (2020). *Teachers' well-being: A framework for data collection and analysis* (OECD Education Working Paper No. 213). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c36fc9d3-en>
110. Viacava, K. R., et al. (2023). Factors associated with burnout syndrome in primary school teachers. *Educational Psychology*.
111. Vveinhardt, J. (2011). Organizacinė kultūra kaip organizacijos konkurencinio pranašumo veiksnys. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 110–116.
112. Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>
113. World Health Organization. (1998). *Wellbeing measures in primary health care: The DepCare project*. WHO Regional Office for Europe.
114. Zakarevičius, P. (2004). *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Vytauto Didžiojo universitetas.

Informacijos šaltinis

1. Lietuvos Respublikos Seimas. (2007). Lietuvos psichikos sveikatos strategija. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt>

Priedai

1 Priedas. Ryff psichologinės gerovės anketos klausimai

Tyrime naudota 18 teiginių psichologinės gerovės skalė. Vertinamos šešios dimensijos: savęs priėmimas, pozityvūs santykiai su kitais, autonomija, aplinkos valdymas, gyvenimo tikslas ir asmeninis augimas. Kiekviena dimensija vertinama trimis teiginiais. Kiekvienai dimensijai pateikiami klausimai (teiginiai), į kuriuos respondantai atsako pagal Likerto skalę (pvz., 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

Savęs priėmimas

1. Esu patenkintas(-a) tuo, koks(-ia) esu.
2. Priimu save tokį(-ią), koks(-ia) esu.
3. Teigiamai vertinu savo asmenines savybes.

Pozityvūs santykiai su kitais

4. Turiu artimų žmonių, kuriais galiu pasitikėti.
5. Palaikau šiltus ir artimus santykius su kitais.
6. Jaučiu, kad esu svarbus(-i) kitiems žmonėms.

Autonomija

7. Sprendimus priimu savarankiškai.
8. Pasitikiu savo nuomone.
9. Gebu laikytis savo nuomonės, net jei ji skiriasi nuo kitų.

Aplinkos valdymas

10. Gerai susitvarkau su kasdienėmis situacijomis darbe.
11. Gebu valdyti savo darbo aplinką.
12. Sugebu organizuoti savo veiklą taip, kad pasiekčiau tikslus.

Gyvenimo tikslas

13. Mano gyvenimas turi aiškią kryptį.
14. Mano veikla yra prasminga.
15. Turiu tikslų, kurie man svarbūs.

Asmeninis augimas

16. Nuolat tobulėju kaip asmenybė.
17. Siekiu naujų patirčių ir mokymosi galimybių.
18. Jaučiu, kad auge mano gebėjimai ir potencialas.

2 Priedas. Kaptein'o etiškos organizacijų kultūros skalės anketos klausimai

Kaptein Corporate Ethical Virtues (CEV) skalė matuoja etiškos organizacijos kultūrą ir susideda iš 8 dimensijų. Kiekvienai dimensijai pateikiami klausimai (teiginiai), į kuriuos respondentai atsako pagal Likerto skalę (pvz., 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

Aiškumas

1. Mano organizacijoje aiškiai pasakyta, koks elgesys yra laikomas etišku.
2. Organizacijoje aiškiai paaiškinama, ko tikimasi iš darbuotojų etiško elgesio srityje.
3. Man yra aišku, kokios taisyklės galioja mano darbe.
4. Organizacijoje aiškiai apibrėžtos vertybės ir normos.

Vadovų pavyzdys

1. Organizacijos vadovai elgiasi pagal skelbiamas etines vertybes.
2. Vadovai rodo gerą etiško elgesio pavyzdį.
3. Organizacijos vadovai laikosi tų pačių taisyklių kaip ir darbuotojai.
4. Vadovų veiksmai atitinka organizacijos deklaruojamas vertybes.

Tiesioginio vadovo pavyzdys

1. Mano tiesioginis vadovas elgiasi etiškai.
2. Mano tiesioginis vadovas yra geras etiško elgesio pavyzdys.
3. Mano tiesioginis vadovas laikosi organizacijos etikos taisyklių.
4. Mano tiesioginis vadovas skatina darbuotojus elgtis etiškai.

Galimybės elgtis etiškai

1. Mano darbo krūvis leidžia dirbti laikantis etikos principų.
2. Mano darbe yra pakankamai laiko atlikti užduotis tinkamai.
3. Organizacija sudaro sąlygas laikytis etikos taisyklių.
4. Darbo tikslai yra realistiški ir pasiekiami etišku būdu.

Organizacijos palaikymas

1. Organizacijoje vertinamas etiškas elgesys.
2. Kolegos skatina vieni kitus elgtis etiškai.
3. Organizacijoje palaikoma etiška darbo kultūra.
4. Darbuotojai jaučia, kad etiškas elgesys yra svarbus.

Skaidrumas

1. Organizacijoje greitai pastebima, jei kas nors elgiasi neetiškai.
2. Neetiškas elgesys organizacijoje tampa matomas.
3. Darbuotojai žino apie netinkamo elgesio atvejus.
4. Organizacijoje yra aiški informacija apie neetiško elgesio pasekmes.

Galimybė kalbėti apie problemas

1. Organizacijoje galima atvirai kalbėti apie etines problemas.
2. Darbuotojai gali aptarti etinius klausimus su vadovais.
3. Organizacijoje skatinamos diskusijos apie etiką.

4. Darbuotojai gali pranešti apie neetišką elgesį be baimės.

Sankcijos

1. Neetiškas elgesys organizacijoje yra baudžiamas.
2. Etiškas elgesys organizacijoje yra skatinamas.
3. Organizacijoje taikomos sankcijos už etikos pažeidimus.
4. Darbuotojai žino, kad už netinkamą elgesį bus pasekmės.

3 Priedas. Regresinės analizės rezultatai: etiškos organizacinės kultūros poveikis asmeniniam augimui

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .421 ^a | .178 | .054 | .55966 |

a. Predictors: (Constant), vadovo_pavyzdys, Sankcijos, Skaidrumas, Aiškumas, tiesioginio_vadovo_pavyzdys, Galimybė_kalbėti_apie_problemas, Organizacijos palaikymas, Galimybės_dirbti_etiškai

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3.448 | .555 | | 6.216 | <.001 |
| | Organizacijos palaikymas | .373 | .200 | .482 | 1.863 | .068 |
| | Skaidrumas | .086 | .160 | .094 | .538 | .593 |
| | Aiškumas | -.143 | .177 | -.170 | -.810 | .422 |
| | Galimybės_dirbti_etiškai | .148 | .226 | .192 | .654 | .516 |
| | Galimybė_kalbėti_apie_problemas | -.084 | .162 | -.123 | -.518 | .607 |
| | Sankcijos | -.076 | .127 | -.109 | -.598 | .552 |
| | tiesioginio_vadovo_pavyzdys | -.114 | .147 | -.163 | -.771 | .444 |
| | vadovo_pavyzdys | .060 | .179 | .092 | .335 | .739 |

a. Dependent Variable: asmeninis_augimas

4 Priedas. Regresinės analizės rezultatai: etiškos organizacinės kultūros poveikis gyvenimo tikslui

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .642 ^a | .412 | .323 | .50358 |

a. Predictors: (Constant), vadovo_pavyzdys, Sankcijos, Skaidrumas, Aiškumas, tiesioginio_vadovo_pavyzdys, Galimybė_kalbėti_apie_problemas, Organizacijos palaikymas, Galimybės_dirbti_etiškai

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.719 | .499 | | 3.446 | .001 |
| | Organizacijos palaikymas | .099 | .180 | .120 | .550 | .585 |
| | Skaidrumas | .215 | .144 | .221 | 1.491 | .142 |
| | Aiškumas | .070 | .159 | .078 | .439 | .662 |
| | Galimybės_dirbti_etiškai | .389 | .203 | .476 | 1.914 | .061 |
| | Galimybė_kalbėti_apie_problemas | -.138 | .146 | -.190 | -.951 | .346 |
| | Sankcijos | .085 | .114 | .115 | .748 | .458 |
| | tiesioginio_vadovo_pavyzdys | .012 | .133 | .016 | .089 | .929 |
| | vadovo_pavyzdys | -.061 | .161 | -.089 | -.380 | .705 |

a. Dependent Variable: gyvenimo_tikslas

5 Priedas. Regresinės analizės rezultatai: etiškos organizacinės kultūros poveikis aplinkos valdymui

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .608 ^a | .370 | .274 | .50987 |

a. Predictors: (Constant), vadovo_pavyzdys, Sankcijos, Skaidrumas, Aiškumas, tiesioginio_vadovo_pavyzdys, Galimybė_kalbėti_apie_problemas, Organizacijos palaikymas, Galimybės_dirbti_etiškai

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.725 | .505 | | 5.393 | <.001 |
| | Organizacijos palaikymas | .030 | .182 | .037 | .163 | .871 |
| | Skaidrumas | -.046 | .146 | -.048 | -.313 | .756 |
| | Aiškumas | -.004 | .161 | -.005 | -.025 | .980 |
| | Galimybės_dirbti_etiškai | .292 | .206 | .365 | 1.420 | .162 |
| | Galimybė_kalbėti_apie_problemas | .199 | .147 | .280 | 1.350 | .183 |
| | Sankcijos | -.127 | .116 | -.175 | -1.101 | .276 |
| | tiesioginio_vadovo_pavyzdys | -.093 | .134 | -.128 | -.692 | .492 |
| | vadovo_pavyzdys | .130 | .163 | .192 | .794 | .431 |

a. Dependent Variable: aplinkos_valdymas

6 Priedas. Regresinės analizės rezultatai: etiškos organizacinės kultūros poveikis autonomijai

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .568 ^a | .323 | .221 | .60861 |

a. Predictors: (Constant), vadovo_pavyzdys, Sankcijos, Skaidrumas, Aiškumas, tiesioginio_vadovo_pavyzdys, Galimybė_kalbėti_apie_problemas, Organizacijos palaikymas, Galimybės_dirbti_etiškai

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3.004 | .603 | | 4.982 | <.001 |
| | Organizacijos palaikymas | .185 | .218 | .199 | .848 | .400 |
| | Skaidrumas | -.012 | .174 | -.011 | -.068 | .946 |
| | Aiškumas | -.010 | .192 | -.010 | -.053 | .958 |
| | Galimybės_dirbti_etiškai | .483 | .245 | .525 | 1.969 | .054 |
| | Galimybė_kalbėti_apie_problemas | .052 | .176 | .064 | .298 | .767 |
| | Sankcijos | -.226 | .138 | -.269 | -1.634 | .108 |
| | tiesioginio_vadovo_pavyzdys | -.259 | .160 | -.309 | -1.616 | .112 |
| | vadovo_pavyzdys | .091 | .195 | .116 | .464 | .644 |

a. Dependent Variable: autonomija

7 Priedas. Regresinės analizės rezultatai: etiškos organizacinės kultūros poveikis pozityviems santykiams su kitais

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .482 ^a | .232 | .116 | .55347 |

a. Predictors: (Constant), vadovo_pavyzdys, Sankcijos, Skaidrumas, Aiškumas, tiesioginio_vadovo_pavyzdys, Galimybė_kalbėti_apie_problemas, Organizacijos palaikymas, Galimybės_dirbti_etiškai

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3.192 | .548 | | 5.820 | <.001 |
| | Organizacijos palaikymas | .066 | .198 | .083 | .331 | .742 |
| | Skaidrumas | .035 | .158 | .038 | .224 | .824 |
| | Aiškumas | .041 | .175 | .047 | .232 | .817 |
| | Galimybės_dirbti_etiškai | .331 | .223 | .421 | 1.483 | .144 |
| | Galimybė_kalbėti_apie_problemas | .065 | .160 | .092 | .404 | .688 |
| | Sankcijos | -.147 | .126 | -.205 | -1.167 | .248 |
| | tiesioginio_vadovo_pavyzdys | -.093 | .146 | -.130 | -.638 | .527 |
| | vadovo_pavyzdys | -.005 | .177 | -.008 | -.031 | .976 |

a. Dependent Variable: pozityvūs_santykiai_su_kitais

8 Priedas. Regresinės analizės rezultatai: etiškos organizacinės kultūros poveikis savęs priėmimui

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .600 ^a | .360 | .264 | .43984 |

a. Predictors: (Constant), vadovo_pavyzdys, Sankcijos, Skaidrumas, Aiškumas, tiesioginio_vadovo_pavyzdys, Galimybė_kalbėti_apie_problemas, Organizacijos palaikymas, Galimybės_dirbti_etiškai

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.410 | .436 | | 5.530 | <.001 |
| | Organizacijos palaikymas | .066 | .157 | .096 | .419 | .677 |
| | Skaidrumas | .237 | .126 | .292 | 1.884 | .065 |
| | Aiškumas | .110 | .139 | .147 | .791 | .432 |
| | Galimybės_dirbti_etiškai | .264 | .177 | .385 | 1.486 | .143 |
| | Galimybė_kalbėti_apie_problemas | -.316 | .127 | -.518 | -2.483 | .016 |
| | Sankcijos | .122 | .100 | .195 | 1.218 | .229 |
| | tiesioginio_vadovo_pavyzdys | -.094 | .116 | -.151 | -.812 | .420 |
| | vadovo_pavyzdys | .105 | .141 | .181 | .745 | .459 |

a. Dependent Variable: saves_priemimas

9 Priedas. Koreliacinės analizės rezultatai: etiškos organizacinės kultūros ir mokytojų psichologinės gerovės dimensijų sąsajos

| | | Correlations | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------------|----------------------------|------------|----------|--------------------------|---------------------------------|-----------|---------------------------|-----------------|-----------------|------------------------------|------------|-------------------|---------------------|--------------------|---------|
| | | Psichologinė gerovė | Etiška organizacinė kultūra | Organizacijos patalpinimas | Skaidrumas | Aiškumas | Galimybės dirbti etiškai | Galimybė kalbėti apie problemas | Sankcijos | Išsiginio vadovo pavyzdys | vadovo pavyzdys | savęs priėmimas | pozityvus santykis su kitais | autonomija | aplinkos valdymas | gyvenimo šklaidymas | asmensinis augimas | |
| Spearman's rho | Psychologinė gerovė | Correlation Coefficient | 1.000 | .566*** | .571*** | .387** | .528*** | .575*** | .486*** | .195 | .354** | .489*** | .749*** | .752*** | .785*** | .856*** | .831*** | .824*** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | <.001 | <.001 | .002 | <.001 | <.001 | <.001 | .150 | .005 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |
| Etiška organizacinė kultūra | | Correlation Coefficient | .566*** | 1.000 | .888*** | .740*** | .813*** | .906*** | .869*** | .645*** | .750*** | .902*** | .517*** | .439*** | .326** | .515*** | .609*** | .334* |
| | | Sig. (2-tailed) | <.001 | . | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | .010 | <.001 | <.001 | .008 |
| Organizacijos patalpinimas | | Correlation Coefficient | .571*** | .888*** | 1.000 | .801*** | .766*** | .851*** | .777*** | .496*** | .595*** | .751*** | .481*** | .433*** | .406** | .454*** | .586*** | .386** |
| | | Sig. (2-tailed) | <.001 | <.001 | . | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | .002 |
| Skaidrumas | | Correlation Coefficient | .387** | .740*** | .601** | 1.000 | .567*** | .606*** | .652*** | .584*** | .437** | .636*** | .448*** | .208 | .199 | .257* | .493*** | .254* |
| | | Sig. (2-tailed) | .002 | <.001 | <.001 | . | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | .106 | .120 | .044 | <.001 | .047 |
| Aiškumas | | Correlation Coefficient | .528*** | .813*** | .766*** | .567*** | 1.000 | .770*** | .705*** | .381* | .533 | .670*** | .477*** | .398 | .404* | .441*** | .557*** | .293 |
| | | Sig. (2-tailed) | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | . | <.001 | <.001 | .002 | <.001 | <.001 | <.001 | .001 | .001 | <.001 | <.001 | .021 |
| Galimybės dirbti etiškai | | Correlation Coefficient | .575*** | .906*** | .851*** | .806*** | .776*** | 1.000 | .777*** | .391* | .694** | .808*** | .513*** | .471*** | .408** | .511*** | .569*** | .312* |
| | | Sig. (2-tailed) | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | . | <.001 | .002 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | .014 |
| Galimybė kalbėti apie problemas | | Correlation Coefficient | .480*** | .869*** | .777*** | .652*** | .705*** | .775*** | 1.000 | .508*** | .579** | .780*** | .311* | .369** | .376** | .524*** | .469*** | .285* |
| | | Sig. (2-tailed) | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | . | <.001 | <.001 | <.001 | .014 | .003 | .003 | <.001 | <.001 | .025 |
| Sankcijos | | Correlation Coefficient | .185 | .645** | .499 | .584*** | .381* | .391* | .508*** | 1.000 | .448 | .575*** | .342* | .028 | -.084 | .158 | .323* | .116 |
| | | Sig. (2-tailed) | .150 | <.001 | <.001 | <.001 | .002 | .002 | <.001 | <.001 | . | <.001 | <.001 | .007 | .831 | .624 | .221 | .388 |
| Išsiginio vadovo pavyzdys | | Correlation Coefficient | .354** | .750*** | .585*** | .437** | .533*** | .694** | .575*** | .448*** | 1.000 | .735*** | .328** | .301* | .143 | .384** | .402** | .198 |
| | | Sig. (2-tailed) | .005 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | . | <.001 | .009 | .017 | .268 | .002 | .133 |
| vadovo pavyzdys | | Correlation Coefficient | .489*** | .902*** | .751*** | .636*** | .670*** | .808*** | .780*** | .575*** | .735*** | 1.000 | .458*** | .360** | .381* | .495*** | .475*** | .289* |
| | | Sig. (2-tailed) | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | . | <.001 | .004 | .027 | <.001 | <.001 |
| savęs priėmimas | | Correlation Coefficient | .749*** | .517** | .461* | .448 | .477 | .513* | .311* | .342* | .328* | .458** | 1.000 | .500** | .457** | .580** | .638** | .494** |
| | | Sig. (2-tailed) | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | .014 | .007 | .009 | <.001 | . | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |
| pozityvus santykis su kitais | | Correlation Coefficient | .752*** | .439*** | .433** | .208 | .398* | .471** | .389* | .528** | .301* | .360** | .500** | 1.000 | .516** | .591*** | .518*** | .586*** |
| | | Sig. (2-tailed) | <.001 | <.001 | <.001 | .106 | .001 | <.001 | .003 | .831 | .017 | .004 | <.001 | <.001 | . | <.001 | <.001 | <.001 |
| autonomija | | Correlation Coefficient | .785*** | .326** | .406* | .199 | .404* | .408* | .376* | -.084 | .143 | .281* | .457*** | .516** | 1.000 | .728*** | .493*** | .557*** |
| | | Sig. (2-tailed) | <.001 | .010 | .001 | .120 | .001 | .001 | .003 | .824 | .268 | .027 | <.001 | <.001 | <.001 | . | <.001 | <.001 |
| aplinkos valdymas | | Correlation Coefficient | .856*** | .515* | .454** | .257* | .441** | .521** | .524** | .158 | .384** | .495*** | .580*** | .591*** | .728*** | 1.000 | .628*** | .606*** |
| | | Sig. (2-tailed) | <.001 | <.001 | <.001 | .044 | <.001 | <.001 | <.001 | .221 | .002 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | . | <.001 |
| gyvenimo šklaidymas | | Correlation Coefficient | .831*** | .609*** | .586*** | .493*** | .557*** | .569*** | .469*** | .323* | .402** | .475*** | .638*** | .518*** | .493** | .628*** | 1.000 | .703*** |
| | | Sig. (2-tailed) | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | .010 | .001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | . |
| asmensinis augimas | | Correlation Coefficient | .824*** | .334* | .388* | .254* | .293* | .312* | .285* | .116 | .198 | .289* | .484** | .386* | .557** | .608** | .703*** | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | <.001 | .008 | .002 | .047 | .021 | .014 | .025 | .388 | .123 | .023 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |
| | | N | 62 | 62 | 62 | 62 | 62 | 62 | 62 | 62 | 62 | 62 | 62 | 62 | 62 | 62 | 62 | 62 |

*** Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).
 ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).