

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ – СКОПЈЕ



ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ

Постдипломски студии по

Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности



МАГИСТЕРСКИ ТРУД

**ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И ПРОФЕСИОНАЛНО СОГОРУВАЊЕ
НА НАСТАВНИЦИ ОД ЈАВНИТЕ И ПРИВАТНИТЕ ОСНОВНИ
УЧИЛИШТА**

Ментор:

Проф. д-р Виолета Арнаудова

Кандидат:

Маријана Јанчевска

бр. на индекс: 4330/11

Скопје, 2017

Членови на комисија

Ментор

- проф. д-р Виолета Арнаудова – Филозофски факултет, Скопје. Институт за психологија.

Членови

- проф. д-р Елисавета Сарџоска – Филозофски факултет, Скопје. Институт за психологија.
- проф. д-р Наташа Ангелоска-Галевска – Филозофски факултет, Скопје. Институт за педагогија.

Апстракт

Потенцирајќи ја улогата на организациската култура воопшто, и конкретно во училиштата, како многу важен фактор во функционирањето на сите вработени и нивните ефекти врз неа, спроведовме истражување во кое главен предмет на интерес се организациската култура и професионалното согорување на наставниците, па оттука, насловот на темата е: Организациска култура и професионално согорување на наставници од јавните и приватните основни училишта.

За целите на ова истражување, најпрво го земавме предвид видот на училиштето за потоа да ги проверуваме хипотезите врз основа на полот и возраста на наставниците, должината на нивниот работен стаж, како и висината на платата.

Каква е перцепцијата на организациската култура и какви се доживувањата на професионалното согорување, водејќи се според споменатите варијабли, може да се види во емпирискиот дел на истражувањето, каде што е направена дескриптивна анализа на добиените податоци и нивна интерпретација, што доведува до завршни согледувања и резиме за проблемот на истражувањето.

Клучни зборови: организациска култура, професионално согорување/ „burnout“ синдром, јавни и приватни основни училишта, наставници.

Abstract

Emphasising the role of the organisational culture both in general and in the schools in particular as an extremely significant factor in the functioning of all the employees and their impact on it, we have conveyed research where the main subject of interest were the organisational culture and the professional burnout of teachers; hence the title of the theme 'Organisational Culture and Professional Burnout of Teachers in Public and Private Elementary Schools.'

For the purposes of the research we have initially taken the type of the school in consideration and then examined the hypotheses based on sex and age of teachers, years of service and salary level.

What is the perception of the organisational structure and what is the experience of the professional burnout, based on the aforementioned variables, can be seen in the empirical part of the research where descriptive analysis of the obtained data and its interpretation have been done, which leads to final consideration and a résumé of the research.

Key words: organizational culture, professional burnout/burnout syndrome, public and private elementary schools, teachers.

Содржина

Апстракт

Abstract

Вовед	1
ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРЕДМЕТОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	4
1. Организациска култура	5
1.1. Поим и дефинирање на организациската култура	5
1.2. Модели и видови на организациската култура	11
1.2.1. Моделот на Шајн	13
1.2.2. Моделот на Триш и Бејер	15
1.2.3. Моделот на Џонсон	17
1.2.4. Моделот на Хенди	18
1.2.5. Моделот на Дил и Кенеди	20
1.2.6. Моделот на Камерон и Квин	23
1.2.7. Моделот на Даниел Денисон	25
1.3. Организациската култура во основните училишта	29
1.4. Создавање и менаџирање на организациската култура	36
2. ПРОФЕСИОНАЛНО СОГОРУВАЊЕ	40
2.1. Историски развој на професионалното согорување	40
2.2. Поим и дефинирање на професионалното согорување	41
2.3. Препознавање и фази на синдромот професионално согорување	47
2.4. Професионалното согорување кај наставниците	51
2.5. Превенција на професионалното согорување	53
3. Релевантни емпириски истражувања	57

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	61
4. Предмет на истражувањето	62
5. Цели и задачи на истражувањето	63
6. Хипотези на истражувањето	65
7. Варијабли на истражувањето	66
8. Методологија на емпириското истражување	67
8.1. Испитаници	67
8.2. Мерни инструменти	71
8.2.1. Прашалник за процена на организациската култура	71
8.2.2. Прашалник за процена на степенот на професионалното согорување кај просветните работници (MBI-ES)	76
8.3. Статистичка обработка на податоците	78
8.4. Истражувачка стратегија	78
9. Резултати	79
9.1. Наоди од дескриптивната статистика	79
9.2. Дискусија	107
9.2.1. Дискусија за наодите од дескриптивната статистика	107
9.2.2. Дискусија за тестираните разлики во испитуваните варијабли во однос на релевантните варијабли	113
9.2.3. Дискусија за утврдените корелации меѓу варијаблите	115
9.3. Завршни коментари и препораки	116
9.4. Резиме	117
10. Користена литература	121
11. Прилог 1. Мерни инструменти	127
12. Прилог 2. Табела со сурови скорови	135

Вовед

Образованието како целина, вклучувајќи ги сите ресурси, фактори и влијанија, директно влијае не само во развојот на секоја индивидуа којашто е вклучена во образовниот процес, туку е клучно и за развојот на севкупното општество.

Во овој магистерски труд предмет на интерес е професионалното согорување и организациската култура кај наставниците.

Основната идеја произлегува од фактот дека организациската култура може да биде клучна за вработените, од една страна да влијае на подобрување на перформансата, а од друга страна може и негативно да се одразува на нивното здравје.

Развојот на компјутерската технологија и современите системи на информации, не занемарувајќи ги и економската, политичката, еколошката, но и образовната глобализација предизвикаа револуција во животот на луѓето. Тоа подразбира постојан развој и унапредување, што главно се однесува и на училиштата. Нашето внимание во трудот е насочно кон наставниците од јавните и приватните основни училишта.

Разгледувани однатре, училиштата имаат своја социјална димензија, којашто произлегува од заедничкото работење на повеќе луѓе во ист простор. Многу е важна улогата на менаџерот – директорот. Тој е водач и одговорен за сè што се случува во училиштето. Кога зборуваме за управувањето на училиштето, неминовно е да ја споменеме и *мотивацијата на вработените*, што подразбира низа процеси кои влијаат на нивото, правецот и траењето на напорот во вложувањето труд.¹ Односно со неа се објаснува продуктивноста на наставниците како и напорот што го вложуваат за да ги исполнат задачите.

Друго важно прашање кое се однесува на работата на наставниците е *тимската работа*. Многу е важно вработените да можат да функционираат како тим, како целина, пред сè, затоа што со заедничка работа се постигнува

¹ Арнаудова, Виолета; 2012: *Тимска работа и мотивација*. Работен материјал.

повеќе од предвиденото. Потребата од тимска работа во образованието е неопходна. Но, никако не смееме да ги занемариме и *интерперсоналните односи*, не само на релација менаџер (надреден) – наставник (подреден), туку и односите со другите наставници, учениците, родителите и сите останати соработници.

Секојдневната соработка го докажува фактот дека комуникацијата исто така е неопходна, како за успех во работата така и за унапредување на наставата.

Еден значаен сегмент во дијагностицирањето на конкретните состојби се стандардизираниите објективни индикатори за мерење на квалитетот. Па така, врз основа на работниот материјал подготвен од страна на Државниот просветен инспекторат, во соработка со меѓународни и локални експерти, и со поддршка на Програмата на УСАИД за човеков и институционален развој, ќе ги наведеме индикаторите за квалитет на работата на училиштата, што се класифицираат во седум клучни обласни, кои се однесуваат на главните аспекти од работата на училиштата, а се во наш интерес, и тоа се: наставни планови и програми; постигнувањата на учениците; учење и настава; поддршка на учениците; училишна клима и односи во училиштето; ресурси; управување, раководење и креирање политика.

Наведените индикатори за квалитет ќе им помогнат на инволвираните во образованието да можат да ги детектираат слабостите и недостатоците, доколку се јават, за потоа да може да се интервенира и да се донесат правилни заклучоци и решенија.

Со сè што досега кажевме, сакавме да ја потенцираме важноста на наставниците, и некои од аспектите кои се поврзани со нивното делување, кои притоа директно се однесуваат на развојот на училиштето.

Теоријата, практиката и истражувањата покажуваат дека успешни и квалитетни организации се оние кои во своите вработени гледаат како најважен ресурс и оние кои сметаат дека клучот на успехот е во задоволните вработени.² Интересот на менаџерите е насочен кон тоа да откријат што ги прави

² Миленкова, Светлана; 2013: *Улогата на организациската култура врз мотивацијата на вработените од граѓанскиот сектор*. Магистрески труд. Скопје.

вработените задоволни во текот на целиот работен процес, во односите со другите, комуникацијата, тимската работа, соработката, платата итн.

Она што се случува во самата организација – училиштето, и сето она што го наведовме го отвора и прашањето за другата страна на ова истражување, а се однесува конкретно на наставниците, односно на *професионалното согорување* на наставниците што претставува специфична форма на одговор предизвикан од некаков стрес.

Професионалното согорување често се смета за т.н. конечен одговор предизвикан од хроничен стрес на работното место. Исто така и долготрајната изложеност на силни стресови, најчесто за време на очекувања кои ни ги наметнува работата го предизвикуваат т.н. професионално согорување.³

Тргувајќи од поврзаноста на вработените и организацијата (училиштата), извршувањето на работните задачи, задоволување на потребите на сите вработени и генерално постигнување на добри и квалитетни услови за работа, во поддршка и создавање на позитивна и пријата работна атмосфера, сето тоа влијае и на самата организација (училиштето) и на сите вработени (наставниците во основните јавни и приватни училишта).

Ова истражување треба да помогне да видиме како организациската култура е поврзана со професионалното согорување на наставниците од јавните и приватните основни училишта. Односно, каква перцепција имаат наставниците од јавните и од приватните основни училишта (во Скопје и едно приватно основно училиште од Струга) за организациската култура и како го доживуваат професионалното согорување.

³ Živković, S. 2011: *Merenje stepena iscrpljenosti u funkciji razvoja organizacije rada u javnom sektoru*. Master rad. Fakultet za upravu, Ljubljani.

Теоретски пристап кон предметот на истражувањето

1. Организациска култура

1.1. Поим и дефинирање на организациската култура

Општоприфатено е правилото дека за успешна работа и напредок во организацијата многу важна е организациската култура.

Организациската култура како поим е настанат во Америка, но многу брзо се проширил насекаде во светот. Сè што подразбира организациската култура, претставува темел за напредок во секоја организација (Сарџоска, 2009), конкретно во секое училиште.

Концептот за организациската култура станал предмет на проучување од средината на 20. век. Но, развојот на теоријата во практиката се одвивал споро.

Во 80-тите години, по објавувањето на книгата *Корпоративна култура: обреди и ритуали на корпоративниот живот*, на Теренс Дил и Ален Кенеди⁴, во која е утврдено дека организациската култура е главна детерминанта за успех во организацијата, се развил интересот за оваа тема.

Оттогаш, па сè до денес секој развиен модел на организациската ефикасност посебно внимание посветува на организациската култура и нејзините односи кон другите фактори за успех на организацијата.

Со оглед на природата на организациските друштва и специфичните мисии и цели насочени кон постигнувањето друштвени промени (на различни нивоа), организациската култура, меѓу другото и како темелна вредност на која се крепи организацијата, добива сè поголемо значење и станува двигател на секој организациски развој.

Во повеќе дискусии за организациската култура постои согласување во однос на фактот дека културата е друштвено конструиран атрибут на организацијата⁵, друштвено „лепило“ што ја чини организацијата единствена

⁴ Deal, T.E., & Kennedy, A. A. (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate life*. Reading, MA: Addison-Wasley. Интернет извор.

⁵ Arthur Brief; Barry Staw; (1996): *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 157-200). Интернет извор.

целина. Исто така, согласувања има и во врска со вредностите, претпоставките и очекувањата.

Културата одговара на прашањето *Како се работи тука?* – и како таква влијае на тоа како членовите на организацијата размислуваат, чувствуваат и како се однесуваат.

Оттука, ја разгледуваме *организациската култура* којшто се дефинира како карактеристичен дух и верување на организацијата, норми и вредности кои генерално се однесуваат на начинот на однесување и дејствување, на природата на работните односи кои треба да се развиваат и на ставовите кои треба да се менуваат (Торинктон, Хал, Тејлор, 2004)⁶.

Големиот интерес за организациската култура и нејзината важност за подобрување на организациската ефективност (Deal i Kennedy, 1982; Handy, 1985), постоел во текот на 80-тите години.

Петерс и Ватермен (1982) сметале дека добрата култура е една главна карактеристика на организација со т.н. висок квалитет, за која се зборува и се пишува. Организациските правила можат да се користат за решавање на одредени односи и разлики во позициите, но културата или етиката на работната организација, се сметаат за еднакво важни детерминанти за ефективност.

Историјата и традицијата на организацијата зборуваат за нејзината култура, бидејќи културните норми и вредности се создаваат во текот на подолг временски период, преку многу искуства со кои тие норми се модифицираат и консолидираат, а даваат изглед на конвенција во која луѓето се чувствуваат сигурно, еднаш кога ќе ги усвојат нејзините елементи (Deal i Kennedy, 1982; Handy, 1985).

Многумина се обиделе да дадат аналитичка рамка за да се разбере организациската култура. Највлијателниот меѓу нив е Шајн (1984) кој предложил три нивоа на организациската култура и нивна интеракција. Тој ги поделил на следниот начин: на *површното ниво* (пр: технологијата и

⁶ Поделбата и дефинирањето според Шајн е преземено од: Management ljudskih resursa.

уметничките вредности на организацијата, како и видливите облици на однесувањето), тука спаѓаат и распоредот на канцелариите, декорациите, паркингот, однесувањето на состаноците и сл. Шајн смета дека овие аспекти на организациската култура се видливи, но не можат лесно да се дефинираат.

Во *подлабокото ниво*, Шајн ги означува вредностите: нив организацијата ги поддржува во сеприсутните вредносни изјави кои непрестајно ги објавуваат како би ја демонстрирале својата корпоративна култура.

Третото и *најдлабокото ниво* на организациската култура, според Шајн се опишува како „здро во готово“, невидливо и меѓу свесното и меѓу несвесното, и го означува како „основна претпоставка“ (многу слични и меѓу другите автори кои пишувале на оваа тема).

Петте основни претпоставки според Шајн (1984) се: односот на организацијата кон нејзиното окружување; природата на стварноста и вистината; природата на човечката природа; природата на човечките активности; природата на човечките односи. Па оттука произлегува неговата дефиниција дека:

Организациската култура е облик на основните претпоставки кои одредена група ги измислила, открила или развила по пат на учење и решавање на проблемите од надворешната адаптација и интеграција, а што се покажало како доволно добро за да се смета за валидно и со самото тоа да се пренесе и на новите членови, како што е правилен начинот на сфаќање, размислување и чувствување кога се во прашање такви проблеми.⁷

Маерсон и Мартин (1994) исто така дале прифатлива аналитичка рамка за организациската култура. Имено, тие предложиле три различни начини на поимање на организациската култура и тоа: *интеграција, диференцијација и повеќезначност.*

⁷ Поделбата и дефинирањето според Шајн е преземено од: *Management ljudskih resursa.*

Во првата перспектива т.н. *интеграција* (integration perspective), популарно е сфаќањето според кое организацијата има една униформирана култура, сосредочена на организациските лидери како креатори на истата. Од оваа перспектива културата претставува срж на организациската контрола.

Според втората перспектива или *диференцијација* (differentiation), се препознава недоследност, недостиг на консензус и нелидерски извори на културните промени. Тука се наоѓаат супкултурите коишто се поклопуваат.

Станува збор за група во едно одделение, професионална специјалност, хиерархиско ниво и географска локација.

Третата перспектива или *повеќезначност* (ambiguity), непроменливост и консензусот го сфаќа како илузија опфатена од различности и парадокси.

Гледано од оваа перспектива, разликите во значењето и вредностите се немерливи и непомирливи.⁸

Од воведувањето на концептот на организациската култура до денес, секој развиен модел за организациска ефикасност, посебно внимание посветува на организациската култура и нејзините односи кон другите фактори кои придонесуваат за успех на организацијата.

Организациската култура одговара на прашањето: *како овде се остваруваат нештата?* – влијае на тоа како вработените мислат, како се чувствуваат и како се однесуваат.

- Организациската култура е начин на кој се остваруваат нештата во организацијата.

- Организациската култура е основен модел на претпоставки... кои се доволно добри за да се сметаат за точни, и како такви се пренесуваат на новите членови на организацијата како правилен начин за разбирање на проблемите.

- Организациската култура претставува сет од артефакти, вредности и претпоставки кои се инхерентни во секоја интеракција меѓу членовите.

⁸ Види фуснота бр. 6.

- Организациската култура е систем на вредности, убедувања и обичаи внатре во која било организација, кои се во интеракција со формалната структура, произведувајќи одредени норми на однесување.

- Организациската култура е збир од етички и социјални норми, норми на однесување во една организација, којашто се заснова на верувања, ставови и приоритети на нејзините членови.

Организациите што имаат развиено механизам за промовирање на вредности (пред сè оние на кои се засноваат мисијата и визијата) и организацијата чија мисија истовремено е и автентична вредност на членовите, има релативно лесна задача во процесот на организацискиот развој – на добар пат е да формира и да ги практикува начините на управување и делување коишто ќе бидат во согласност со очекувањата на сите членови на организацијата.

Го посочивме фактот дека луѓето се оние кои ја создаваат и чинат организациската култура, сè зависи од нив и сè произгледува од нив.

Повикувајќи се на важноста на вработените, ќе споменеме дека во една организација неопходно е да постои високо ниво на учество на вработените, што ќе донесе чувство на одговорност, а со тоа и голема посветеност кон работата и извршувањето на работните задачи.

Организациите мораат да создадат услови и простор за да ги вклучат и вработените во целиот процес, па и во процесот кога се донесуваат одлуки.

Ќе се осврнеме на Денисон, основачот на фирма која обезбедува совети и поддршка на организации и лидери за градење и подобрување на нивните корпоративни култури, исто така, и човекот кој го има создадено инструментот за самопроцена на организациската култура.⁹

Тој смета дека организациската култура сама по себе е многу важна за перформансата во која било организација. Според него организациската култура има четири важни карактеристики, и тоа:

⁹ Преземено од Прашалникот за самопроцена на организациска култура, преведен од Елисавета Сарџоска.

- **Учество на вработените** – („дали нашите луѓе се усогласени и ангажирани“) се однесува на луѓето, односно на вработените, дали сите се усогласени и подеднакво ангажирани. Оваа карактеристика се надополнува и објаснува со следните потточки: делегирање, тимска ориентација, развој на способности и подразбира високо инволвирани организации кои создаваат чувство на сопственост и одговорност, од што произлегува посветеноста кон организацијата и зголемен капацитет на автономија.

- **Конзистентност во работата** – („дали нашиот систем овозможува влијание/моќ“), се однесува на договори, координација и интеграција и на клучните вредности. Конзистентноста обезбедува централен извор на интеграција, координација и контрола, и притоа им помага на организациите да развијат сет системи кои креираат внатрешен систем на управување врз основа на консензуална поддршка. Заедничките убедувања и вредности, симболите што ги разбираат сите членови на организацијата, позитивно влијаат на општото согласување и координација.

Во основата на ова тврдење лежи емпириски проверена теза која укажува на тоа дека имплицитниот систем за контрола кој е заснован на заедничките вредности ќе дава подобри резултати од екстерниот систем за контрола кој е заснован на експлицитни правила и процедури. Заедничкото делување во рамките на вредностите ја олеснува комуникацијата и ја намалува можноста за правење основни грешки и за неразбирање. Заедничката работа им овозможува на сите членови да делуваат и во нови непознати ситуации и окружувања.

Принципите на организацискиот развој и континуираното истражување и адаптација подразбира континуирано заедничко обмислување на основните функции на организацијата, со учење и други активности ќе придонесе за постојан напредок и развој.¹⁰

- **Адаптибилност на организацијата** – („дали го слушаме пазарното окружување“), подразбира организации со висока перформанса кои

¹⁰ Kuleto, Valentin (2013): Organizaciona kultura. Достапно на: <http://www.valentinkuleto.com/2013/10/organizaciona-kultura/>.

имаат способност да перципираат и соодветно да одговорат на средината, на потрошувачите и на реструктурирање и реинституционализирање на однесувањата и процесите кои им овозможуваат адаптивност. Оваа карактеристика ги вклучува: организациското учење, креирање промени и фокус кон потрошувачите.

- **Мисија** – („дали знаеме каде одиме“), вклучува: стратешки правци, цели, задачи и визија за во иднина. Организациите со висока перформанса имаат мисија која им кажува на вработените зошто ја работат соодветната работа, и како таа продонесува за организацијата.¹¹

Верувањата и мисијата на организацијата од една страна ја дава причината и значењето на секој ангажман, а од друга страна, на сите членови им дава јасна насока и насочување за делување. Успехот ќе биде целосен доколку се исполнат заеднички поставените цели.

Организациската култура зависи од нејзините чинители, како ги прифаќаат ставовите и принципите на организацијата, како се однесуваат и што преземаат за нејзино континуирано развивање.

Културата во организацијата и вработените се во реципрочен однос, организациската култура зависи од вработените, но и односот на вработените и нивните состојби зависат од неа.

1.2. Модели и видови на организациска култура

Како и да се дефинира организациската култура, сепак, таа ги одразува идеологиите, заедничката филозофија, вредностите, верувањата, претпоставките, ставовите, очекувањата и нормите на една организација.¹²

¹¹ Поделбата на: учество на вработените, конзистентност, адаптивност и мисија е според моделот на Д. Денисон.

¹² Џон, Мартин; 2014: *Клучни концепти во управувањето со човечки ресурси*. ARS studio. Скопје.

Кога станува збор за теоретскиот развој на организациската култура, тогаш се разгледуваат низа студии од различни автори, и вниманието се насочува кон нивниот концепт и сфаќање на предметот на интерес.

Истражувањето ќе им помогне на менаџерите да ги детектираат, да ги анализираат и во соодветниот контекст да ја изградат или да ја подобрат, да ја одржуваат културата која за возврат би донела висока перформанса, лојалност и посветеност на вработените и кон работата и кон сè останато во организацијата.

Бидејќи организациската култура се смета за исклучително важна, неопходно е да се разгледаат повеќе концепти кои ја опишуваат и одредуваат во потесна смисла.

Практиката покажала дека различните култури сами по себе не се добри или лоши, туку под одредени околности даваат различни резултати и ефекти, така што се потврдilo дека не постои универзален начин за управување со организациската култура.

Сепак, треба да се спомене дека процесот на управување со организациската култура, најчесто поминува низ три клучни фази: *создавање, одржување и промени.*

Кога станува збор за *создавање* на организациската култура, искуството покажало дека таа се создава на два начина и тоа со сериозно промислен процес и константна грижа за нејзините различни аспекти или пак случајно, што настанува како последица на влијанието на поединец/и и околности на развој во организацијата.¹³

Во оние организации каде што промислено се создава организациската култура, најчесто за тоа се одговорни лидерите. Меѓутоа, за организациите кои постојат долги години е многу важно во тој процес да учествуваат сите членови на организацијата.

Културата се формира и се однесува на две групи предзвици со кои се соочуваат речиси сите организации, и тоа: предизвици во екстерната

¹³ Janićijević, Nebojša (2014): Organizaciona kultura i menadzment. Достапно на: <http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/07/ORGANIZACIONA-KULTURA-I-MENADZMENT-I.pdf>.

адаптација во односите на кои се одредува мисијата, како клучен двигател на организациските вредности, стратегии, цели, систем за мониторинг, евалуација и начин за ефикасно остварување на мисијата и целите на организацијата, а истите треба директно да влијаат на меѓусебните односи.

Најдобриот пат за создавање кохерентна прифатлива средина за сите членови на организацијата е заедничкото создавање на мисијата и визијата на конкретната организација.

Формулирањето на мисијата во која сите членови можат да се идентификуваат, претставува јасна насока за сите идни постапки и понатамошен развој на организациската култура.

Од различните дефиниции за организациската култура како и од пристапите и проучувањата за истата, може да се каже дека станува збор за една голема област на проучување. Па и поради тоа постојат и повеќе модели што ја опишуваат и ја одредуваат во потесна смисла.

Во продолжение ги проследуваме моделите на организациската култура од повеќе автори.

1.2.1. Моделот на Шајн

Секој успех или секој предизвик со кој се соочува секоја организација е предизвикан од претпоставките и основните убедувања на луѓето што ја чинат организацијата.

Организациската култура доследно се опишува како систем кој е составен од неколку нивоа, и тоа од видливи и експлицитни до прикриени и вкоренети, како што е прикажано на Слика 1.

Организацискиот психолог Шајн предлага согледување на културата на три нивоа.

На површината ги става елементите кои ги нарекува артефакти, а тоа се видливите аспекти на културата, како: физичкото окружување, јазикот кој го користат членовите на организацијата, нивниот изглед и други феномени што

можат да се видат, чујат и почувствуваат од страна на други луѓе кои не се членови на конкретната организација.

Ова ниво авторот го опишува така што иако лесно може да се воочи, тешко може да се дешифрира феноменот на ова ниво.

Во следното ниво се наоѓаат усвоените вредности кои се заеднички на сите членови на организацијата и овозможуваат да се намали несигурноста во клучните аспекти во секојдневното работење.

Третото, најдлабоко ниво на културата го чинат клучните претпоставки, убедувањето во тоа „што е добро или лошо“, што станало толку вообичаено во организацијата, што никогаш не се доведува во прашање.

Исто така, Шајн (Schein, 1985) идентификувал шест димензии за кои тврди дека го одразуваат составот на културата во еден организациски контекст. А тие се:

- **Бихевиорални правилности** – редовни, рутински модели на однесување во определен контекст.
- **Доминантни вредности** – верувања што ги имаат одделни групи и организации.
- **Норми** – општи модели на однесување што би се очекувало да ги следат сите членови на конкретната организација.
- **Правила** – за разлика од нормите, кои може да се пишани и да се неформални, правилата претставуваат конкретни упатства и услови за тоа што треба да се направи во одредени околности и кон што треба да биде насочено однесувањето на луѓето на работа.
- **Филозофија** – ги претставува основните верувања што ги имаат луѓето за себе како човечки суштества и како тие функционираат во однос на работата.
- **Клима** – меѓу факторите што помагаат да се создаде атмосфера или клима во организацијата се и локацијата, дизајнот и поставеноста на градбите заедно со просториите во нив и стилот на управување, кодексот на облекување итн (Мартин, 2014).



Слика 1. Модел на организациската култура на Шајн¹⁴

Како резултат на одредените заеднички својства може да се констатира дека за да постои организациска култура, потребно е постоење на група луѓе кои имаат одредени претпоставки што заеднички најпрво ги создаваат, а потоа и ги развиваат. Таквите претпоставки овозможуваат конкретната група да се справи со надворешната адаптација, како и со интегративните процеси кои се неопходни во нејзиното внатрешно работење и однесување. Организациската култура развива атмосфера во која новите членови ги прифаќаат претпоставките кои произлегуваат од неа, што резултира во нивно правилно размислување и однесување кон проблемите кои се составен дел на секој организациски процес.

1.2.2. Моделот на Триш и Бејер

Според Триш и Бејер (Trice and Beyer, 1984) организациската култура како начин на обезбедување заедничко значење на определена група вклучува четири категории, и тоа:

¹⁴ Модел на организациска култура според Шајн. Достапна на: https://www.google.com/search?q=Shain+model+of+organizational+culture&espv=2&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjao4HliPnSAhWGOBOKHcWrA5oO_AUIBigB&biw=1366&bih=662#tbm=isch&q=Schein+model+of+organizational+culture*&imgcr=ou2ltHdhHAcSM.

1. **Комуникација во организацијата** – се однесува на механизмите преку кои културата се опишува, комуницира и се засилува со текот на времето. Вклучува приказни, митови, легенди, народни приказни и симболи што постојано се пренесуваат.

2. **Практика на компанијата** – се однесува на функционирањето на културата со покажување и потенцирање на нејзината важност. Вклучува обичаи, ритуали како и церемонијални активности што ги демонстрираат културните норми и вредности.

3. **Заеднички јазик** – се однесува на учењето и употребата на заедничкиот јазик од одредена група. Служи да се одделат членовите на една група од оние кои не се членови на истата, но и да обезбеди локално знаење (специфично за формата на комуникација и контекстот).

4. **Физичка култура** – ги одразува карактеристиките што ја претставуваат материјалната природа на една култура. Вклучува артефакти и планови поврзани со начинот на кој организацијата сака да се претстави.¹⁵

Триш и Бејер (1993) исто така опишале и два аспекта на организациската култура како што се *материјата* (суштината) и *формата*.

Материјата или суштината на организациската култура се состои од заеднички емотивно исполнети системи на верувања кои авторите ги нарекуваат идеологии.

Под идеологии пак подразбираат заеднички поврзани сетови од верувања за тоа како функционираат нештата во организацијата.

Вредности што иницираат што е вредно да се има или да се направи, и норми што им укажуваат на луѓето како, всушност, треба да се однесуваат.

Триш и Бејер се согласуваат со теоријата на Шајн и на некои други автори дека материјата (суштината) на организациската култура условно е земена

¹⁵ Моделот на Триш и Бејер е преземен од *Клучни концепти во управувањето со човечки ресурси*. 2014, стр. 195.

предвид, и предлагаат дека одредени услови и информативни соопштувања ќе доведат до културна свесност.

1.2.3. Моделот на Џонсон

Џонсон и неговите соработници (Johnson et al., 2005) развиле идеи притоа конципирајќи ги во т.н. културна мрежа. Според нив елементите што ги опишуваат се поврзани и се во меѓусебна интеракција при создавањето на таа мрежа (како на Слика 2), формирајќи определена култура во секој специфичен контекст:

- **Рутинско однесување** – што ги определува вообичаените модели на однесување во одреден контекст што го определуваат начинот на кој се однесуваат луѓето меѓу себе, со претпоставените, со потчинетите и со корисниците на услугите.

- **Ритуали** – тие ги изразуваат формалните и неформалните настани и активности што организацијата или поединците ги избираат за славење и на тој начин за истакнување на нивната вредност.

- **Приказни** – овие пак ги опишуваат постапките на хероите, злосторниците и другите ликови кои ги рефлектираат аспектите на културата на групата што ги пренесува приказните.

- **Симболи** – тие пренесуваат аспекти на начинот на кој организацијата или групата сака да биде видена со луѓето што се во неа и надвор од неа, на пример користењето на лого, униформи, статусни симболи.

- **Структура на моќ** – начинот на кој се применува моќта и кој ја применува моќта, може да се разликува во зависност од постојаната организациска култура.

- **Контролни системи** – го одразуваат она за кое организацијата смета дека е вредно и важно.

- **Организациска структура** – се однесува на тоа кој кому му поднесува извештаи и како е распределена активноста и директно го обликува однесувањето во консеквентен модел на активност.

- **Парадигма** – се однесува на доминантниот елемент од мрежата со тоа што настојува да го опише начинот на кој работи конкретната организација, што работи и зошто работи.¹⁶



Слика 2. Моделот на организациска култура на Џонсон¹⁷

1.2.4. Моделот на Хенди

Кога се зборува за моделите на организациската култура неминовно е да се спомене дека моделот на Хенди (Charles Handy, 1993) е еден од најцитираните модели на организациската култура и се диференцираат четири форми или видови (прикажано на Слика 3), и тоа:

1. **Култура ориентирана на моќ** – кај оваа форма акцентот се става на еден клучен поединец. Моќта се користи за да може да се спроведува

¹⁶ Моделот на Џонсон е преземен од *Клучни концепти во управувањето со човечки ресурси*. 2014, стр.196.

¹⁷ Модел на организациска култура според Џонсон. Достапна на: https://www.google.com/search?q=Jonson+model+of+organizational+culture&espv=2&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=oahUKEwj_4_vijvnSAhUBchOKHalEBHsO_AUIBygC&biw=1366&bih=662#tbm=isch&q=johnson+model+of+organizational+culture*&imgcr=hgEf_kSFoXEрCM.

контрола на вработените, а притоа станува збор за централизирана моќ. Сите важни одлуки ги носи клучниот поединец, кој меѓу другото има апсолутна моќ.

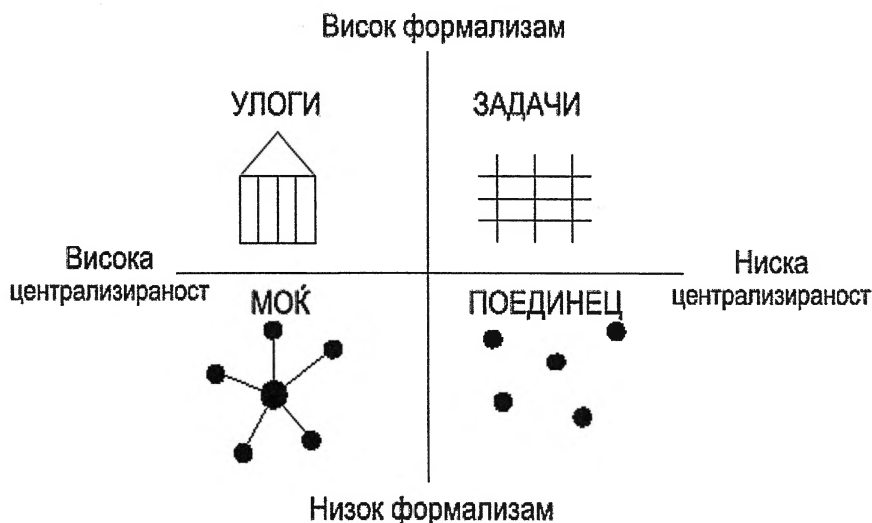
Претежно овој вид култура се среќава во малите организации, а позитивната страна е тоа што може брзо да се дејствува и да се наоѓаат практични решенија, затоа што сè е на товар на еден поединец.

2. **Култура на улоги** – оваа форма на култура се заснова на одредени процедури и утврдени правила на водење и насочување на работата на организацијата. Таа е хиерархиска и бирократска и притоа го диктира функционирањето на организацијата. Според Браун, силната страна на оваа форма на организациска култура е во нејзината експертиза и функција кои се водени и контролирани од мала група извршители. Слабата страна е тоа што можат да опстојат и да бидет успешни доколку работат во средина што е стабилна и предвидлива, а тешко опстојуваат во услови на промени и во динамични средини.

3. **Култура на задачи** – оваа форма пред сè зависи од стручноста на вработените во организацијата. Главна карактеристика е тоа што сите членови се насочени кон реализирање на сетови на цели и на резултати. Овој вид на култура има висока формализација, а ниско ниво на централизација. Односите може да се опишта како мрежа, односно на некои места „мрежата“ е послаба, додека пак на други места е појака. Предност се даваат на знаењето, компетенциите и можностите на членовите во организацијата. Се нагласува тимската работа и поддршка за да се одговори на потребните задачи. Во литературата се наведува дека единствен недостаток кај овој вид, е тоа што индивидуалната перформанса е сведена на минимум.

4. **Култура на поединец** – оваа форма се однесува на поединецот, но никако не треба да се споредува со културата на моќ. Во овој случај, културата на поединецот овозможува различни членови од организацијата да станат главни играчки во зависност од околностите. Се карактеризира со ниско

ниво на формализација и централизација, и не доминира ниту една индивидуа. Привремениот авторитет се назначува врз основа на работната задача во согласност со компетенциите. Донесувањето на одлуки исто така не следи формалности.



Слика 3. Моделот на организациска култура на Хенди¹⁸

1.2.5. Моделот на Дил и Кенеди

Моделот на Дил и Кенеди (Deal and Kennedy, 1982), се базира на две главни димензии, а најголемото влијание за организациската култура го има окружувањето и средината во која организацијата делува.

Идентификувале постоење на т.н. силна култура којашто е поддржувана речиси од сите членови на организацијата, а лежи на длабоки вредности и верувања од страна на голем дел од групата.¹⁹

¹⁸ Модел на организациска култура според Хенди. Достапна на: https://www.google.com/search?q=Jonson+model+of+organizational+culture&espv=2&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj_4_vijvnSAhUBchOKHalEBHsO_AUIBygC&biw=1366&bih=662#tbm=isch&q=handy+model+of+organizational+culture&*&imgref=vYQCgritAkoBJM.

¹⁹ Поделбата *Клучни концепти во управувањето со човечките ресурси*. ARS studio. Скопје, стр. 197.

Главни димензии се нивото на ризик што е поврзано со активностите на самата организација и брзината со која сите членови во организацијата ги добиваат потребните информации. Веруваат дека ризикот што се презема за извршување за работните обврски, како и времето што поминува за да покаже дали станува збор за правилна или неправилна одлука, влијаат на тоа како составните елементи на организациската култура се однесуваат и развиваат кај вработените.

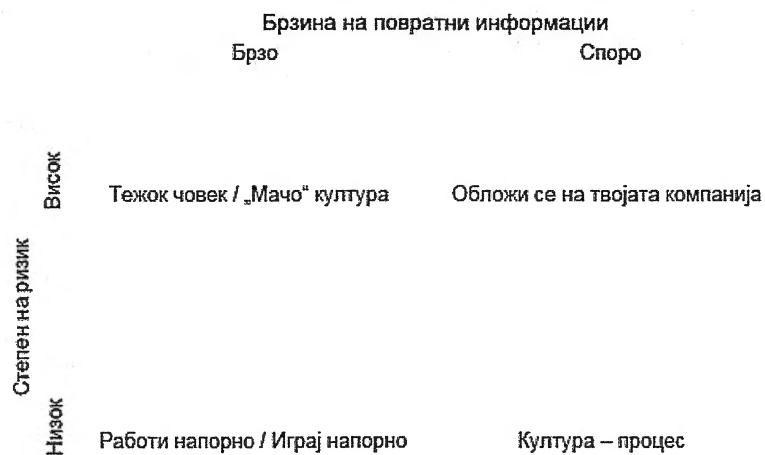
Дил и Кенеди врз основа на пристапот кон ризикот и брзината на повратниот одговор што се добива од средината при донесувањето на одлуки, идентификувале четири форми на организациската култура (Слика 4):

1. **Култура на работа и на забава** – („The work hard, play hard culture“/Културата работи напорно, играј напорно) оваа форма на организациска култура често се среќава кај групи коишто со ентузијазам пристапуваат и на работата и на забавата. Може да се забележи во организациите со низок ризик, но со брз повратен одговор од средината во која делуваат. Групата се води од теоријата дека сам не може да се успее, па затоа е потребна поддршка од тимот и меѓусебно се охрабруваат. Но, сепак, постои и натпревар меѓу нив, затоа на крајот на денот секој сака да постигне повисоки цели и резултати.

2. **Култура на процес** – фокусирана е на систем од правила и постапки, бидејќи се води од идејата дека успехот зависи од вниманието на деталите. Кај оваа форма на организациска култура или има многу малку повратни информации или воопшто ги нема. Вработените секогаш се штитат, затоа што се плашат од тоа дали ќе бидат нападнати ако не ги извршуваат работните задачи како што треба. Дил и Кенеди сметаат дека организациите со силни култури многу добро ќе се снајдат и ќе ги вклопат елементите од сите четири култури, така што ќе останат отворени кон промените како и кон надворешниот свет.

3. **„Мачо“ култура** – најчесто се среќава во ситуации во кои се вклучува висок ризик и брза повратна информација. Кај оваа култура не се придава големо значење на тимската работа, туку се вреднува напорната работа на поединецот, кој по постигнат успех станува „свезда“ во организацијата. Преовладува индивидуалната работа, па затоа не може да се зборува за кохезија на група. Поединецот честопати за постигнатиот успех се наградува со паричен надоместок, и затоа Дил и Кенеди напоменуваат дека ова е најдискриминирачката форма на организациската култура.

4. **Култура на обложување на компанијата** – главно, вниманието се насочува кон тоа работите да се извршат „така како што треба“, врз основа на правилата и насоките. Може да станува збор за висок ризик, но повратниот одговор бавно доаѓа. Оваа култура се препознава во оние организации каде што се работи на долгорочни проекти во кои се вложува многу труд и време за нивно реализирање, па затоа состаноците се од исклучително значење, а се бараат и консултации од експерти. Се планираат, па се анализираат сите задачи во текот на нивното исполнување.



Слика 4. Моделот на организациска култура на Дил и Кенеди²⁰

²⁰ Модел на организациска култура според Дил и Кенеди. Достапна на: <https://www.google.com/search?q=Jonson+model+of+organizational+culture&espv=2&source=lnms>

1.2.6. Моделот на Камерон и Квин

Според професорите Ким Камерон и Роберт Квин, организациската култура разликува четири основни и структурни делови. Секој од нив различен за себе, посебен, секој носи различни верувања, вредности и ставови што мораат да се препознаат како би се зголемила продуктивноста на секој вработен и на индивидуално ниво, и на ниво на тим. Така според Камерон и Квин, организациската култура се дели на (Слика 5):

- **Соработка**
- **Креација**
- **Контрола**
- **Натпревар**

Значи, организациската култура се диференцира на четири сегменти и секој во себе си носи одделни обележја, но „соработуваат“ за постигнување на крајниот ефект. Па така:

- Под соработка, се мисли на **култура на соработка**, каде што акцентот се става на флексибилноста, дискрецијата, динамиката во работата (соработката), поттикот за интеграција и единството во самата организација. Тука станува збор за средина со пријатна работна атмосфера, а на менаџерите се гледа како на ментори. Многу се води грижа за човечките ресурси, за сите вработени и се истакува важноста од кохезија.

- **Култура на креација** – тука како и во култура на соработката, се негуваат истите вредности, но во овој случај се гледа кон надвор: состојбата во средината, конкуренцијата, влијанието на конкретната организација, продобивките итн. Ако постои оваа димензија, тогаш станува збор за креативна средина и за вработени и менаџери кои секогаш се подготвени да преземат ризици, да воведат иновации и промени, со други зборови секогаш се подготвени на сè.

- **Култура на контрола** – во овој случај вниманието е свртено кон внатре, кон внатрешната соработка, кон одржување на односите, интеграција, стабилност, ред и контрола. Се очекува од сите вработени да ги почитуваат и применуваат овие вредности и верувања. Станува збор за долгорочни цели, а менаџментот се залага за безбедност во организацијата, континуиран развој и предвидливост на настаните.

- **Култура на натпревар** – се однесува на ривалството со другите организации во средината. Сите вработени се постојано подготвени да се борат и да се натпреваруваат за успех на организацијата и за достигнување на посакуваното место. Репутацијата е заедничка за сите и сите се стремат за нејзино одржување.

Според овие автори кога е во прашање организациската култура, секоја организација сама по себе е различна и секоја на различен начин ги остварува целите и станува ефективна.

Во секој случај тие ја нагласуваат важноста од тимската работа, соработката меѓу сите вработени и поддршката на интеракцијата во организацијата.

Оние организации, кои пак, се подготвени за натпревар треба брзо да се прилагодуваат на промените, а креативните организации треба да промовираат иновации, индивидуални иницијативи и да преземаат ризици.



Слика 5. Моделот на организациска култура на Камерон и Квин²¹

²¹ Модел на организациска култура според Камерон и Квин. Достапна на: <https://www.google.com/search?q=cameron+and+quinn%27s+model+of+organizational+culture&es>

1.2.7. Моделот на Даниел Денисон

Моделот на Денисон (Denison, 2009) се базира на истражувања кои се спроведувале речиси две децении. Тој е основач на Denison Consulting, фирма којашто пружа поддршка на организациите и на лидерите за градење и подобрување на нивните организациски култури. Меѓу другото тој креирал и инструмент за самопроцена на организациската култура. Се води од претпоставката дека организациската култура е важна за перформансата на вработените во организацијата.

Во неговите истражувања се насочува кон перформансата и постигнувањата во организацијата, на ниво на односот кон самата организација, односот меѓу вработените, односите со корисниците на услугите, и задоволството како на вработените, така и на клиентите. Сите вработени имаат во себе верувања и претпоставки за организацијата, соработниците, клиентите и конкуренцијата. Преку овие карактеристики се одредува културата на конкретната организација.

Моделот на Денисон ни дава пример за да можат да се сфатат верувањата и претпоставките, и истите да се опишат така што ќе ја определат организациската перформанса.

Моделот на Денисон одговара на четири круцијални прашања коишто се однесуваат на организациската култура:

- **Учество на вработените:** Дали нашите вработените се доволно ангажирани и оспособени да ги извршуваат зададените задачи?
- **Адаптибилност:** Дали го слушаеме окружувањето?
- **Конзистентност:** Дали имаме воспоставени вредности, системи и процеси што ги спроведуваме?
- **Мисија:** Дали знаеме каде одиме?²²

Овој модел е составен од четирите димензии: *учество на вработените*, *адаптибилност*, *конзистентност* и *мисија*. Во продолжение овие димензии се подетално опишани и прикажани на Слика 6, преку карактеристичните

[pv=2&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjy5obhlPnSAhUjJ5oKHX5XBPoO_AUIBigB&biw=1366&bih=662#imgrc=KsAw2AWQ3ajDIM.](https://www.denison.com/resources/whitepapers/culture-getting-started-guide)

²² Denison, D. (2009): Culture Getting Started Guide. pp. 6.

однесувања, а сè со цел да се дојде до значајни резултати при анализа за одредување на нивото на организациската култура.

Во првата димензија **учество на вработените** се подразбираат инволвираните организации кои создаваат човечки капацитет и креираат чувство на сопственост, што од друга страна води до посветеност кон конкретната организација како и зголемена автономија. Оваа димензија за подетален опис ги вклучува следните индекси:

- *Индекс на делегирање во организацијата* – се однесува на тоа колку вработените се вклучени во својата работа, колку се информирани за сè што се случува и дали се донесуваат одлуките на вистинското место, дали вработените имаат позитивно влијание, и колку се вклучени во процесот?

- *Индекс на тимска ориентација во организацијата* – се однесува на тоа колку се почитува заедничката улога, тимската работа, дали вработените ја вреднуваат соработката за исполнување на крајната цел, и се осврнува генерално на меѓусебната соработка.

- *Индекс на развој на способности во организацијата* – тука во прашање е дали организацијата овозможува пренесување на авторитетот и донесување на самостојни одлуки, дали вработените се сметаат за важен извор на конкуренција, колку организацијата дозволува личен професионален развој, колку се зголемува квалитетот и дали се отвора можност за привремено извршување на друга функција.

Втората димензија или **адаптибилноста** во организацијата ги опишува организациите со висока перформанса и оние кои имаат способност да одговорат на средината, клиентите, распределбата, реструктурирањето, односно процесите каде што треба да се прилагодат, односно адаптираат во конкретната ситуација. Оваа димензија содржи три индекси кои ја надополнуваат, и тоа:

- *Индекс за креирање промени во организацијата* – односно, дали вработените можат да ги следат и да се прилагодуваат на промените, колку организацијата реагира на конкуренцијата, колку се усвојуваат и применуваат

нови начини на работа, дали воопшто организацијата е расположена за промени и дали постои соработка меѓу секторите за да се создадат промени.

- *Индекс на фокус кон клиенти* – се однесува на влијанието на клиентите и колку тие можат да дејствуваат при промените, колку можат да влијаат на одлуките и каква врска се воспоставува со нив.

- *Индекс на организациско учење* – колку организацијата ги наградува оние што преземаат ризик, колку вработените учат од грешките, колку, воопшто, се стекнуваат со нови знаења и дали ги споделуваат со останатите.

Третата димензија, **конзистентност** – се однесува на централниот извор на интеграција, контрола како и координација, и притоа им помага на организациите да развијат системи за управување врз основа на консензуална поддршка. Според Денисон, оваа димензија претставува основа за организациската култура и ги сочинува следните индекси:

- *Индекс на координација и интеграција во организацијата* – се однесува на делувањето на вработените, дали постои рамнотежа во сите нивоа, дали лесно се координираат проектите меѓу функционалните групи, каква е врската меѓу одделите во организацијата.

- *Индекс на договор со организацијата* – се однесува на интересот на вработените да најдат заедничко решение во услови на недоразбирања; културата генерално, дали постои договор околу тоа кој е правилниот начин на работа, колку се постигнува согласност околу круцијалните прашања.

- *Индекс на клучни вредности на организацијата* – се однесува на тоа дали постојат јасни вредности во организацијата, дали е јасен стилот на раководење, колку претпоставените стојат на она што го кажуваат, дали постои етички кодекс на однесување, и дали непочитувањето на вредностите може да доведе до несакани последици.

Четвртата димензија на моделот на Денисон, е **мисијата** на организацијата. Според Денисон, само оние организации со јасно поставени

цели и планови и во кои се бара и очекува висока перформанса, им кажуваат на вработените зошто ја работат конкретната работа и што таа придонесува во севкупното општество. Мисијата е долгорочна насока на организацијата, а ги вклучува следните индекси:

- *Индекс на стратешки правци и намери во организацијата* – односно станува збор за организации коишто имаат јасна мисија и истото им го пренесуваат на вработените, какви цели има организацијата, дали вработените се запознаени со целите и стратегијата, и колку организацијата влијае врз другите во окружувањето.

- *Индекс на цели во организацијата* – се однесува на договорот за прифаќање на целите, за односот на претпоставените и целите коишто ги поставуваат, колку истите се водат од нив, и колку вработените ги разбираат и применуваат за да се постигне крајната цел.

- *Индекс на визија на организацијата* – се однесува на зедничките ставови и визија за постигнувањето на организацијата во иднина, колку визијата ги мотивира вработените, и колку се исполнуваат барањата.

Според Денисон, голема е важноста на организациската култура бидејќи секојдневно ги чувствуваме ефектите врз перформансата. И претпоставените и вработените кои веруваат во фактот дека културата е важна ќе работат и ќе допринесат за тоа да создадат промени кои ќе ја доведат организацијата до посакуваната цел (Denison, 1996). Успешните организации секогаш се подготвени и знаат каде треба да се движат за да стигнат до посакуваната цел, секогаш се трудат да ја следат и да ја разберат надворешната средина и да ги исполнат барањата на своите клиенти, ги ангажираат сите вработените и притоа имаат совршена комуникација со нив, соработуваат и создаваат одлични меѓусебни врски, воспоставуваат вредности, системи и процеси и со континуирана работа овозможуваат исполнување на мисијата на организацијата.



Слика 6. Моделот на организациска култура на Денисон²³

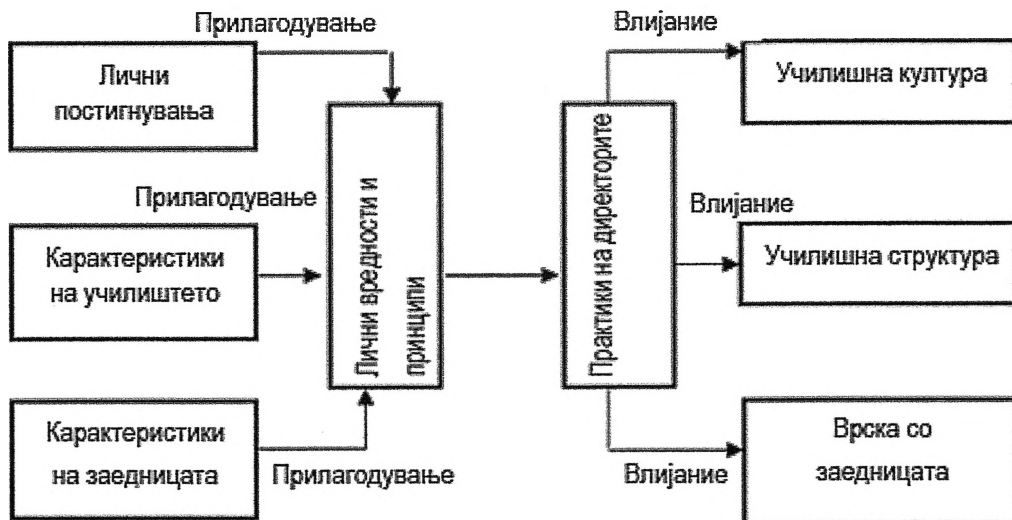
1.3. Организациската култура во основните училишта

Организацијата во училиштата се дефинира како група на луѓе кои на конкретен простор спроведуваат веќе дефинирани политики (држава, општество, локална заедница), автономно креираат стратегии, градат структури, управуваат со ресурсите, се вклучуваат во активностите за да ги реализираат поставените цели согласно нивните индивидуални, заеднички и општествени вредности и потреби (Петровска, 2010).

Главно, секое училиште само за себе си ги креира организациската структура, култура и клима, сè со цел успешно да се спроведе организациската мисија. Организирањето, сепак, е процес којшто треба да се прилагоди на

²³ Модел на организациска култура според Денисон. Достапна на: https://www.google.com/search?q=denison+model+of+organizational+culture&espv=2&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiJtbvFmfnSAhXBA5oKHeNVBOsO_AUIBigB&biw=1366&bih=662#imgsrc=IZ_KuZAmhe5L7M.

целите, ресурсите како и средината во која се наоѓа. На Слика 7, е прикажан модел на организациска култура во училиштата.



Слика 7. Модел на организациската култура во училиштата според Хопкинс²⁴

Организациската структура во училиштата има три димензии:

1. **Комплексност** – димензија што произлегува од хиерархијата и поделбата на работните задачи и обврски.
2. **Формализација** – димензија што укажува на тоа дека постојат одредени политики, принципи и правила за извршување на работата.
3. **Централизација** – димензија што посочува на тоа дали е сконцентрирана моќта на одлучување или не (Кралев, 1995).

Организациската култура во училиштата, исто како и во другите видови организации, се потпира на вредности, верувања, принципи, однесувања,

²⁴ Модел на организациска култура во училиштата според Хопкинс. Достапна на: https://www.google.com/search?q=Hopkins+school+model+of+organisational+culture&espv=2&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=oahUKEwje8O_XoPnSAhXkPZoKHZOPDzIO_AUIBigB&biw=1366&bih=662#tbm=isch&q=model+of+organisational+culture+from+Hopkins&imgsrc=AL6yKNPGw2yjPM:https.

традиции, обичаи и ставови кои им помагаат на наставниците да ги разберат и да ги извршуваат предвидените задачи.

Организациската култура во училиштата игра многу важна улога, таа претставува прикриена сила што може да влијае на ефикасноста како и на долгорочниот успех на училиштето (Грифин, 2010).

Училиштето претставува еден комплексен и сложен организациски систем, а разбирањето на неговата култура е многу значајно за подобрување и унапредување на квалитетот.

Создавањето на организациската култура во едно училиште е долг процес и бара инволвирање на сите што се вклучени во него, започнувајќи од директорот, наставниците, учениците, останатите вработени, надворешните соработници, родителите итн. Па затоа често се вели дека културата е детерминирана од историјата на училиштето, претходните директори, сегашните, сите вработени.

Културата е белег на секое училиште, а со тоа и на секој наставник и на секој ученик.

Секоја училишна организациска култура ја карактеризираат следните фактори (Казанциска, 2008):

- Стилски водство;
- Гледишта во поглед на авторитетот;
- Вредности и верувања;
- Историја на училиштето;
- Церемонии и процедури;
- Симболи и норми.

Покрај наведените фактори на организациската култура во училиштата влијаат и (Казанциска, 2008):

- Видливите прописи на училиштето;
- Доминантните вредности што се воспоставени во училиштето;
- Филозофијата на училиштето;
- Воспоставените правила на игра;
- Чувството за климата во училиштето;

- Изградениот пристап во работата на наставниците во училиштето;
- Утврден распоред на времето;
- Воспоставениот ред и дисциплина;
- Начинот на комуникацијата меѓу сите инволвирани во процесот;
- Изграден консензус кај сите вработени за целите и задачите од дефинираната мисија на училиштето;
- Воспоставена визија за развој на училиштето;
- Изградени ставови на вработените;
- Високи очекувања од секој поединец инволвиран во процесот и за секое работно место.

Организациската култура во училиштата може да ја компензира формализацијата на повеќе начини, и тоа: *вербално* (преку сленгови, жаргони, стручната терминологија што се користи во училиштата); преку *начинот на однесувањето* (најпрво на односот на директорот кон вработените, потоа и односите меѓу сите вработени, ученици, родители и соработници).

Авторите ја поврзуваат училишната култура со училишната ефективност. На првиот Меѓународен конгрес посветен на училишната ефективност и унапредувањето на работата на училиштата, кој бил одржан во Лондон во 1988 година, повеќе експерти за оваа проблематика направиле приказ за ваквите состојби.²⁵

Имено, Рејнолдс, Ширенс и Кримерс (Казанциска, 2008) констатирале фактори коишто се важни за креирање на ефективна училишна организација, според нив станува збор за следните фактори:

- Силно водство во образованието, генерално.
- Високи очекувања, а притоа и високи достигнувања на учениците во училиштето.
- Нагласување на базичните вештини.
- Безбедна клима проследена со ред и дисциплина.

²⁵ Петрова-Ѓорѓиева; Мирсачиева, Ставрева-Веселиновска (2008): Организација, организациска култура и клима во основните училишта. Достапно на: <http://eprints.ugd.edu.mk/14992/1/Trud%202.pdf>.

- Честа проверка за постигнувањата и напредокот на учениците.

Градењето на училишната култура значи институционализација на позитивните ставови на учениците, наставниците и заедницата во процесот на создавањето на современо и ефективно училиште.

Позитивната училишна култура е креирана, поткрепена и се развива од квалитетното водство (Казанџиска, 2008).

Оттука, културата ја помага и ја чува организациската ефективност, а водството претставува фундаментален процес со кој организациската култура се формира, а и се менува (Хопкинс, 1996).

Се смета дека проблем на денешните училишта е тоа што сè уште постојат училишта кои според начинот на нивната работа и однесувањето се како оние од 19. век, а кадрите се обучуваат и подготвуваат за 21. век.

Дејл, вели дека денешните училишта сè уште ја применуваат авторитарната култура на училиштата, наместо да ги прифаќаат и применуваат експерименталната или либералната култура, односно културата на иднината.²⁶

Генералните правила кои се однесуваат на организациската култура, се однесуваат и на училишната култура. И во училиштата културата може да биде изразена и силна, или пак, слаба. Сè зависи од партиципиентите и колку тие ги прифаќаат и сакаат да ги користат елементите што ја чинат организациската култура. Сепак, големи се придобивките за сите кога станува збор за силна училишна култура.

Силната училишна организациска култура ги привлекува, мотивира и регрутира висококвалификуваните кадри, тие сакаат да се борат за своето место во таква средина, сакаат напредок и можност да ги интерпретираат своите знаења, вештини и вредности. Но, за возврат училиштето ги задржува таквите кадри.

Во училиштата со силна организациска култура, вработените си ја сакаат својата работа и посветено работат за доброто, пред сè на учениците, на училиштето, родителите, соработниците, но и за себеси. А средината го

²⁶ Петрова-Ѓорѓиева; Мирсачиева, Ставрева-Веселиновска (2008): Организација, организациска култура и клима во основните училишта. Достапно на: <http://eprints.ugd.edu.mk/14992/1/Trud%202.pdf>.

почитува нивниот труд и возвраќа со почит, вреднување на квалитетите и поддршка во секоја ситуација.

Силната училишна клима ги мотивира сите за работа во тим, овозможува поддршка, решавање на кризни ситуации, решавање на секакви проблеми, споделување на знаењето меѓу вработените, соработка на високо ниво, одлична комуникација, меѓучовечки односи исто така на одлично ниво. Во таква средина и вработените сами по себе, се надополнуваат еден со друг. На работа доаѓаат полни со позитивна енергија и желба за извршување на предвидените работни обврски.

Ваквата училишна култура овозможува ефикасно и ефективно извршување на работните задачи, притоа вработените се успешни во она што го прават, а доколку повратниот одговор е позитивен и нивната посветеност за извршување на целите ќе биде на високо ниво.

Повторно се доаѓа до фактот дека организациската култура претставува една детерминанта за однесувањето на вработените, што се карактеризира со заеднички верувања и вредности, поголема волја и посветеност кога се во прашање работните задачи, тимската работа и поддршката од сите вработени, пренесување на знаењата што носи успех за сите.

Треба да се поддржуваат училиштата со истакнати вредности на организациската култура за кои, секако, влијание имаат и вработените и достигнувањата на учениците, сè со цел да се влијае на другите училишта, да се мотивираат и да се поттикнуваат да создаваат и одржуваат пријатна работна средина и организациска култура на високо ниво.

Фајнс и Маер (Fyans and Maehr, 1990) го поддржуваат училишниот предизвик кој се потпира на чувството за припадност во заедницата, препознавање на достигнувањата и учество во остварување на целите.

Чанг (Cheng, 1993) поаѓа од организациската идеологија, заедничкото учество во работата, харизматично водство, поддршка на вработените, како и мотивација на едно високо ниво.

Дил и Петерсон (Deal and Peterson, 1990), Шенг (Senge, 1990) и Фулан (Fullan, 1992), сметаат дека сите значајни точки се во заедничката визија,

поддршката од страна на стабилен и вреден директор со изразени морални принципи и вредности.

Од наодите од овие и други истражувања, како и практиката на училишните реформи произлегле неколку генерални принципи.

Ако посакувате училишна култура што поддржува вредна и напорна работа со високи постигнувања и достигнувања, треба да се следат и почитуваат следните елементи (Ѓорѓева, Мирсачиева, Веселиновска; 2015, стр. 67).

- Инспиративна визија, која е проследена со јасна, прецизна и предизвикувачка мисија.
- Курикулум, модел со инструкции, проценување и учење на можностите коишто јасно се поврзани со визијата и мисијата, како и со интересите и потребите на учениците.
- Доволно време во кое ќе можат наставниците и учениците да си ги завршат предвидените обврски.
- Постојан фокус на учењето на учениците и наставниците, поврзано со континуирана соработка и комуникација за квалитетот на сите вклучени во процесот.
- Отворена соработка и поддршка меѓу наставник – ученик, наставник – наставник, ученик – ученик.
- Многу можности за создавање на организациската култура во училиштата, дискусии за фундаменталните вредности, преземање одговорност, претставување како една заедница и славење како на успехот на групата, така и на индивидуалниот успех.
- Водство што подразбира меѓусебна доверба, меѓусебно пренесување на знаењето и заедничко учење, флексибилност, преземање ризик, прифаќање иновации и адаптирање на промените.
- Одлуки кои се разгледуваат темелно, точно и прецизно, квалитативни и квантитативни информации за прогресот, софистицирано знаење за организациските промени.

- Безрезервна поддршка од родителите.
- Флексибилна средина и поддршка за многукратниот училишен дизајн, визија, мисија и иновации.

Авторите исто така нагласуваат дека потребна е и среќа, вистинско време и политичка поддршка.

1.4. Создавање и менаџирање на организациската култура

Општо земено организациската култура претставува механизам којшто ги поврзува и интегрира сите луѓе во една организација. Може на неа да се гледа и како на нешто што се издвојува од рамките на животот во организацијата.

Бидејќи организациите, секако, се составени од различни групи (оддели, сектори, тимови, пријателски групи, социјални, професионални итн.) станува збор и за различни карактери, верувања и ставови на поединците. Културата што ја обележува една организација треба да биде водилка и да ги привлече вработените да се прилагодуваат и да се водат по неа (некогаш правејќи отстапка на личните ставови и убедувања, затоа што се работи за колектив кој треба да се држи на исти ставови, планови, цели, визија и мисија).

Сè повеќе се нагласува потребата и важноста од силна организациска култура за зголемување на ефикасноста и ефективноста на вработените (Kherandish; Farahani; Nikkhoo; 2016).

Тука, секако, предводник на идејата, а и носител треба да биде директорот и неговиот начин на водење, конкретно на училиштето.

Шајн (2013)²⁷ вели: „Уникатниот талент на лидерите е нивната способност да ја сфатат културата и да работат во рамките на културата“.

Директорот треба да следи и да увиди колку организациската култура придонесува за развојот на перформансата на индивидуално ниво, и ако детектира недостатоци веднаш да преземе итни мерки за средување на несаканата ситуација.

²⁷ Schein, E. (2013): Organizational culture and leadership. Достапно на: <https://thehypertextual.com/2013/01/17/edgar-schein-organizational-culture-and-leadership/>.

Организациската култура се создава најпрво преку водството – во овој случај преку директорите на основните училишта, искуството и настаните што се случуваат во надворешната средина (вклучувајќи повеќе фактори од надворешна природа), контактот и комуникацијата во самото училиште меѓу сите вработени. Сето тоа подразбира постојана и редовна интеракција, преку пренесување на информации, соработка, навремено информирање итн.

Како да се создаде одлична организациска култура што ќе произведува успех!?

- Да се создаде организациска култура којашто би ги привлекувала сите вработени со задоволство и среќа да доаѓаат на работа;
- Директорот треба да овозможи, но пред тоа да создаде средина што ќе ги доведува сите вработени во иста насока;
- Да се создаде средина со која ќе се идентификуваат сите вработени;
- Да се одбере правилниот стил на водење на училиштето и да се одбере вистинскиот начин на менаџирање и во училиштето и со сите вработени.

Во продолжение се наведени неколку препораки кои помагаат за создавање на одлична организациска култура.

1. **Да се креира култура со доза на персонална идентификација и автентичност** – да се создаде култура којашто ќе ги рефлектира суштинските вредности, и како да се препознава училиштето во споредба со другите во средината.

2. **Да се нагласува и поддржува комуникацијата** – да се поттикнуваат вработените отворено да зборуваат и да ги споделуваат своите идеи кога ќе се одржуваат тимските состаноци или какви било собири во рамките на училиштето.

3. **Директорот да покаже дека се грижи** – истражувањата покажале и докажале дека оние лидери – директори кои водат грижа за своите

вработени за возврат добиваат вработени кои даваат сè од себе за исполнување на работните задачи, напорно работат, остануваат подолго во ситуации кога е потребно и произведуваат повеќе. Што значи дека придобивките се од двете страни, и кај директорите и кај вработените.

4. **Да се учи од минатите искуства** – да се внимава на искуството од минатото, односно да се избегнуваат непосакваните ситуации, да се разгледува искуството од другите училишта во околината, а и пошироко, да се прифаќаат добрите искуства и да се работи за уште подобри резултати. Односно како директорот менаџира, така вработените му возвраќаат!

5. **Треба да се практикува тимска работа** – односно, треба да се потсетат сите вработени дека „сите се заедно во сè“, да се отргне идејата дека секој работи посебна работа и самиот за себе, туку да се нагласува дека се работи во тим („сите за еден, еден за сите“) и придобивките се однесуваат на сите, а со заедничките сили полесно се остваруваат предвидените цели.

6. **Треба да се одржува организациската култура во училиштата** – треба да се создаде одлична организациска култура. Да се создава и развива „малку по малку“. Одржувањето на културата ќе ги поттикне сите вработени да се развиваат позитивно во чекор со организациската култура.²⁸

Според Шајн, постојат неколку видови механизми за создавање на организациската култура, и истите ги дели на *примарни* и на *секундарни*.

Примарните механизми коишто овозможуваат создавање на организациската култура, Шајн смета дека тие му помагаат на лидерот – директорот, да им пренесе на вработените како да се однесуваат, како да мислат и да се чувствуваат. Во овие механизми спаѓаат следните:

- Тоа што директорите го мерат и конторлираат на секојдневна основа, она на што редово посветуваат внимание.

²⁸ Петрова-Ѓорѓиева; Мирсачиева, Ставрева-Веселиновска (2008): Организација, организациска култура и клима во основните училишта. Достапно на: <http://eprints.ugd.edu.mk/14992/1/Trud%202.pdf>.

- Како тие се однесуваат во критични услови, како реагираат во новонастанатите неочекувани ситуации.
- Како директорите регрутираат, бираат, промовираат, комуницираат, соработуваат.
- Начинот на кој ги наградуваат вработените и им доделуваат статуси.
- Како се однесуваат кога е во прашање моделирањето, насочувањето и учењето.

Тие се, всушност, механизми кое се поврзани едни со други, и се надополнуваат. Ако директорот менаџира на вистинскиот начин и е конзистентен во неговото делување, резултатите може да бидат само позитивни, а вредностите, верувањата и претпоставките само да се зајакнуваат.

Секундарните механизми за создавање, пренесување и зајакнување на организациската култура, според Шајн се (Миленкова, 2014; стр. 45).

- Дизајнот на физичкото место (надворешниот изглед на училишната зграда).
- Организацискиот дизајн и структура.
- Организациските системи и процедури.
- Ритуалите и обредите во конкретното училиште.
- Приказни кои се поврзани со важните настани и со важните членови во училиштето.
- Формалните изјави во врска со организациската филозофија на училиштето, со привилегиите, верувањата итн.

Секундарните механизми на организациската култура, не се нагласуваат за создавање на истата, туку повеќе за зајакнување. Значи прво треба да функционираат и да се доведат во ред *примарните* механизми за подоцна да се забележат и продобивките од секундарните механизми.

На крајот сè се сведува на начинот на менаџирање од страна на директорот. Сепак, тој ја има најважната улога во функционирањето на

училиштето. Од него зависи и организациската култура и како таа ќе влијае на неговите вработени.

2. Професионално согорување

2.1. Историски развој на професионалното согорување

Поимот професионално согорување или „burnout“ синдром, првото значење во буквален превод од англискиот јазик се преведува како нешто прегорено, изгорено, согорено. Метафорично се пренесува како задушување од пожар или згасување на свеќа. Оваа метафора укажува на тоа дека запалениот оган ако не се одржува со потребните ресурси ќе згасне.

Но, друго значење на зборот, е физичко или ментално распаѓање, пропаѓање предизвикано од прекувремена работа или стрес.

Па така метафората се однесува и на вработените, односно ако постојано се под стрес кој доведува до синдромот на согорување, единствено нешто што ќе произлезе од тоа ќе биде откажување од работата, губење на интересот за неа, губење на контактите и сл.

Професионалното согорување или burnout синдромот за првпат се воведува во Соединетите Американски Држави, од страна на психоаналитичарот Херберт Фрејденберг (Herbert Freudenberger) во 1974 година.

Тој за првпат го употребил терминот „burnout“ за да опише болест, односно состојба кај вработените во секторот за човечки услуги кои станувале „истрошени“, односно стигнувале до ниво во кое веќе не биле ефикасни, не можеле да си ги завршат своите работни задачи, и станувале нетолерантни во однос на своите клиенти, од кои зависеле нивните услуги. И според тоа Фрејденберг, се смета за основач на „burnout“ синдромот.

Според Кародија (Karodia, 2007), зборот „burnout“, Фрејденберг го запознал кога работел како неплатен психијатар во Клиника за зависници од

дрога, односно во тоа време зборот се користел за да опише состојба на хронична злоупотреба на дрога или „изгорен“ од дрогата. Го употребил за да ја опише состојбата на волонтерите кои работеле со него.

Имено, за професионалното согорување забележан е значителен интерес и од страна на Кристина Маслач, во периодот на 1976 година.

Таа била социјален психолог, и заедно со своите колеги го започале првото истражување за „burnout“ синдромот.

За целите на истражувањето таа била заинтересирана да дознае како се однесуваат вработените во помагателните професии во Калифорнија, со емоционалната напнатост и какви спознајни стратегии користат за надминување на истото (Maslach; 1998).

Од спроведените интервјуа, дошле до заклучок дека интервјуираните вработени покажувале знаци на емоционална исцрпеност, негативна перцепција за работата и колегите. И поради кризата на емотивно ниво доживувале и криза на професионално ниво, односно криза во врска со нивните компетенции. Според неа овие вработени страдале од синдром на професионално согорување или „burnout“ синдром.

Оттука, се отворале нови прашања во поглед на овој синдром. А во последно време уште повеќе станува актуелна оваа проблематика, посебно кога почна да се нагласува важноста на човечкиот капитал. Важноста на поединецот во однос на целата група.

Се истражува професионалното согорување на вработените на различни професии. Но, се смета дека најподложни за доживување на професионално согорување се просветните работници, медицинските лица, воените лица, полицијата и сл. (Роров; 2013).

2.2. Поим и дефинирање на професионалното согорување

Работата интелектуално и физички сосема исцрпува. Притисокот е константен, односно имаме чувство дека постојано сте под стрес, оптоварени и чувствителни. По извршување на работните задачи ве очекуваат и други

обврски, но се чувствуваме неволно, незадоволно и уморно. Сето ова укажува на т.н. синдром на професионално согорување или во англискиот јазик познат како „burnout“ синдром.

Професионалното согорување уште може да се сретне и под термините исцрпеност, прегореност, согореност.

Во потесна смисла професионалното согорување се дефинира како специфична форма на стресен одговор.

Станува збор за психофизичка реакција на вработените кои имаат поставено високи цели на работа и работното окружување, посебно од притисоци и конфликти кои потекнуваат од директниот контакт со другите луѓе. Согорувањето се смета за т.н. конечен одговор предизвикан од хроничен стрес.²⁹

Една друга дефиниција го опишува професионалното согорување како низа телесни и ментални симптоми на исцрпеност, односно како одложен одговор на хронични емоционални и интерперсонални стресни случувања на работното место (Купер, Дејв и О’Дрискол, 2001).

Се однесува на специфичен тип на напнатост, кој го одржува верувањето дека ресурсите што ги поседува личноста за да се одбрани од таквите стресни ситуации не се доволно добри и се непостоечки, што на крајот доведува до состојба на беспомошност, умор, исцрпеност и когнитивно губење (Ли и Ашфорт, 1993).

Симптомите на професионалното согорување најчесто се испитувани кај наставниците, медицинските сестри, докторите, кај вработените во полицијата и во војската. Наведените работни места се сметаат за исклучително стресни и затоа шансите за професионално согорување кај овие професии се значително поголеми во споредба со другите професии.

Професионалното согорување е конструирано од три димензии кои го опишуваат во потесна смисла, и тоа (Маслач, 2003):

- **Емоционална исцрпеност** – се објаснува со отсуство на ентузијазам, чувство на „исцеденост“ и неможност да се соберат сили за новиот

²⁹ Britvič, Josip (2010): „Burn-out“ sindrom ili sindrom profesionalnog sgorijevanja. Достапно на: <http://www.poduzetnistvo.org/news/burn-out-sindrom-ili-sindrom-profesionalnog-sagorijevanja>.

работен ден. Во оваа фаза вработените немаат ниту желба да ги извршуваат своите работни обврски.

- **Деперсонализација** – се објаснува како чувство на одвоеност од работата и луѓето кои се поврзани со истата, дистанцирање и заземање негативен став. Рамнодушност кон сите вработени, кон соработниците, па и кон учениците.

- **Неефикасност** или **перцепција за сопствено постигнување** се објаснува како чувство на неспособност и неефикасност на работното место, како и откажување и повлекување од целите што претходно биле поставени. Во оваа фаза наставниците сметаат дека не можат да ја извршуваат предвидената работа.

Истражувањата покажале дека на согорување се склони вработените чиишто работни задачи се многу обемни и сложени, оние кои честопати остануваат прекувремено и имаат краток рок за завршување на работните задачи.

Ако на сево ова ги додадеме и лошите меѓучовечки односи во организацијата, лошото менаџирање на директорот, слаба организациска култура, отсуство на поддршка од страна на надредените и намалена самодоверба, ќе бидеме сè поблиску до фазата на емоционална исцрпеност.

Не постои јасно определена рамка за професионалното согорување, па така не постои и едноставен начин за негово спречување.

Друга дефиниција вели дека професионалното согорување е процес кој започнува со прекумерни и одложувани нивоа на притисок на работното место, така што стресот предизвикува исцрпеност кај вработениот, потоа раздразливост, константен замор и притисок на работното место (Belias, Konstantinos; 2014).

Потоа се среќава и дефиницијата која вели дека професионалното согорување е состојба на физичка и емоционална осиромашеност која настанува како резултат на работните услови и стремежот да се достигнат нереални

очекувања наметнати од своја страна или од страна на општествените вредности.

Една од најшироко прифатената дефиниција го опишува професионалното согорување како физичка и психичка исцрпеност што настанува како резултат на долготраен стрес и фрустрација на работното место (Крстевска, 2014; стр. 19).

Бидејќи стресот се појавува како причина за состојба на професионалното согорување во продолжение, накратко ќе се осврнеме на оваа проблематика.

Хроничниот стрес доведува до согорување, но двете појави се различни меѓу себе. Во Табела А се претставени разликите меѓу овие две појави.

Стресот претставува адаптивен одговор предизвикан од индивидуалните разлики или психички состојби (процеси) што е последица од некоја акција од средината (состојба или настан) која на личноста и поставува претерани, невообичаени психички и физички барања (Бојациоски, Ефтимов; 2009, стр. 281).

Додека пак стресор може да биде секој настан, услов или околност која предизвикува стрес и поттикнува и предизвикува одредена индивидуална реакција и однесување. Како стресори можат да дејствуваат многу фактори, и тоа (Бојациоски, Ефтимов; 2009, стр. 284):

- *Физички влијанија* – топло или ладно, силен притисок од надвор, бука, експлозија и сл.;
- *Хемиски влијанија* – разни токсични супстанции, гасови или течности што се користат во индустријата и сл.;
- *Биолошки влијанија* – бактерии, вируси или паразити што директно го напаѓаат човечкото тело и сл.;
- *Психолошки влијанија* – силен страв, радост или друга силна емоција, натпреварување во работата, фрустрации, конфликти и сл.

Во функционирањето на организациите се јавуваат многу извори на стресни состојби. Изворите на стресот се групираат во три групи и тоа:

- Стресори кои се поврзани со извршувањето на работните задачи,
- Стресори кои произлегуваат од функционирањето на организацијата и
- Стресори надвор од организацијата (Бојациоски, Ефтимов; 2009).

Професионално согорување	Стрес
- Намалена мотивација и идеали	- Намалена енергија
- Нејасни емоции	- Силно изразени емоции
- Деангажираност	- Преангажираност
- Беспомошност и безнадежност	- Итност и хиперактивност
- Депресија	- Анксиозни пореметувања
- Психичко оптоварување	- Физичко оптоварување
- Чувство на намелена вредност	- Чувство на зголемена вредност

Табела А. Разлики меѓу професионалното согорување и стресот (Крстевска, 2014; стр. 18)

За корелацијата меѓу синдромот на професионалното согорување и факторот стрес биле направени повеќе истражувања.

Најраните истражувања се насочени кон изучување на факторот околина и неговото влијание врз професионалното согорување (Маслач, 1982), а посебно доживувањето стрес врзан за улогата на работното место, како што се оптовареност, конфликт и нејасни работни улоги.

Притоа, под оптовареност се подразбираат преголеми барања на работното место како и временски притисок за извршување на работните задачи.

Присуството во стресните животни случувања, кои претходат на појавата на синдромот на професионално согорување, влијаат на неговата појава или на негово засилување (Živković, 2011).

Појавата на синдромот на професионално согорување на работното место се објаснува на основа на *индивидуалниот фактор* и на основа на *факторот ситуација*. Факторот ситуација посочува на тоа дека синдромот на професионално согорување на работното место настанува поради (Дедеиќ, 2004):

- Карактеристиките на работното место (квантитативни барања – преоптовареност од траењето на работното време и од обемот на работа; квалитативни барања – конфликти и губење на поддршката од колегите).
- Професионални карактеристики врзани за работата (работна норма, притисок предизвикан од работните обврски и конфликтите на работното место) и карактеристики врзани за клиентите (контакт со клиентите, зачестеност на контактот со клиентите).
- Работа која подразбира соочување со смрт.
- Однос работа – емоции (барања да се потиснат или да се искажат емоциите, сочувство).
- Организациски карактеристики (вид на работно место) (Živković, 2011).

За професионалното согорување се добиени различни резултати, едни покажуваат дека на овој синдром повеќе се склони жените од мажите, додека пак други покажуваат дека не е воочена разлика во однос на полот, оттука ќе посочиме на уште една поделба која укажува на застапеноста на истоимениот синдром, според одредени карактеристики (Дедиќ, 2004):

- *Демографски карактеристики* – старосни години (почесто е кај младите), пол (не се воочени разлики во однос на полот), брачна состојба (почест е кај оние кои не се во брачен однос), ниво на образование (почесто е кај оние со понизок степен на образование).

- *Особини на личноста* – (кај оние помалку храбрите, оние со намалена самопочит и кај личностите кои избегнуваат да се соочат со проблемите во животот).
- *Односот кон работното место* – (големи очекувања од работното место), претходното работно искуство и стилот на работење.

Клиничката слика на синдромот на професионално согорување ја карактеризираат (Živković, 2011):

- Психичка и емоционална исцрпеност, замор и депресија; физички симптоми: болки во градите, забрзана работа на срцето, краток здив, главоболки, болки во стомакот и сл.
- Погolem нагласок на психичките симптоми или на пореметување во однесувањето, отколку на физичките симптоми;
- Поврзаност со изразени симптоми на работното место;
- Појава кај т.н. нормални луѓе, без постојани работни и психички проблеми,
- Намалена работна ефикасност и намален успех на работното место, поради негативен став кон работата.

Во последно време, синдромот на професионалното согорување почнува да се смета како здравствен проблем, а не како моментална состојба, и може да донесе низа трајни несакани последици.

2.3. Препознавање и фази на синдромот професионално согорување

Кога станува збор за работата, сите вработени имаат свои добри и лоши денови. Некогаш не се знае што точно предизвикува „лошо“ расположение, едноставно, луѓето се будат нервозни, изморени, со чувство дека сè им е преку глава.

И вообичаено таквите мисли брзо си „заминуваат“ и продолжуваме понатаму. Меѓутоа, кога ова чувство станува хронично, односно кога трае во континуитет и со силен интензитет, па не се манифестира само на работното место туку и на другите аспекти од секојдневното живеење и функционирање, тогаш дефинитивно станува збор за синдромот на професионално согорување или burnout синдром (Слика 8 и 9).

Но пред да се осврнеме на тоа што е и како се препознава синдромот на професионално согорување, да го споменеме и стресот како основен причинител за појава на овој синдром (Sardžoska; 2015).

Имено, стресот е сето она што нè тера да се менуваме и да се прилагодуваме на ситуациите и всушност, секогаш се прилагодуваме на начинот на функционирање.

Синдромот на професионалното согорување настанува тогаш кога стресот е долготраен и интензивен, а она што го сочинува за да биде синдром, се збирот на симптоми преку кои се манифестира.

Па така, синдромот на согорување може да се препознае во неколку полиња на функционирање:

- На **интелектуално ниво на функционирање**, личноста може да покажува знаци на забораване, неможност да се фокусира на конкретно нешто и неспособност за јасно и трезвено размислување. Проследено е и со потешкотии во помнењето на новите информации и со донесувањето одлуки. Креативниот капацитет е сосема исцрпен, и на работните обврски се пристапува механички, рутински, што може да се согледа во крајните резултати. И сите симптоми спаѓаат во постојана грижа и идеја за напуштање на работното место и недостаток на смислата за хумор (кај луѓето што претходно ја имале).

- На **ниво на физички симптоми**, на синдромот на професионалното согорување може да укажуваат многу состојби, како што се константен замор, главоболки, проблеми со стомакот, болки во грбот и вратот. Тие спаѓаат во психосоматски состојби, тоа е всушност „заболување“ чијшто модел се наоѓа на ниво на психичкото функционирање, но се манифестираат на

телесно ниво. Синдромот на професионалното согорување се појавува преку типични симптоми на анксиозност, преку интензивно потење, забрзана работа на срцето, зуење во ушите и сл.

- На **ниво на емоционално реагирање**, синдромот на професионално согорување може да се препознае преку чести нервози, анксиозност, чувство на бесмисленост или досада. Често плачење, бес, депресивност, лесно и брзо вознемирување, чувство на константен притисок и осаменост, исто така може да укажуваат на синдромот на професионално согорување.

Некои луѓе се отпорни на ефектите од стресот за разлика од некои други. Истражувачите сакаат да дознаат што е тоа што ги прави некои луѓе подложни на стрес, односно на согорување, па дошле до резултати дека на синдромот на професионално согорување се склони оние луѓе кои имаат нереални очекувања и цели на своето работно место, што е тешко или невозможно да се остварат, или добиваат малку или воопшто не добиваат позитивни повратни реакции за своите постигнувања на работното место и оние кои работат под големи временски притисоци.



Слика 8. Знаци на професионалното согорување³⁰

³⁰ Знаци кои укажуваат на професионално согорување. Сликата е достапна на: https://www.google.com/search?q=burnout&espv=2&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=oahUKEwjots_RsPnSAhWIWxOKHO4dDEoQ_AUIBigB&biw=1366&bih=662#imgrc=NrtG6OFtdaPlnM.

Исто така со спроведените истражувања за синдромот се дошло до четири фази на професионалното согорување, и тоа (Sherrie Bourg, 2013; Psychology Today):

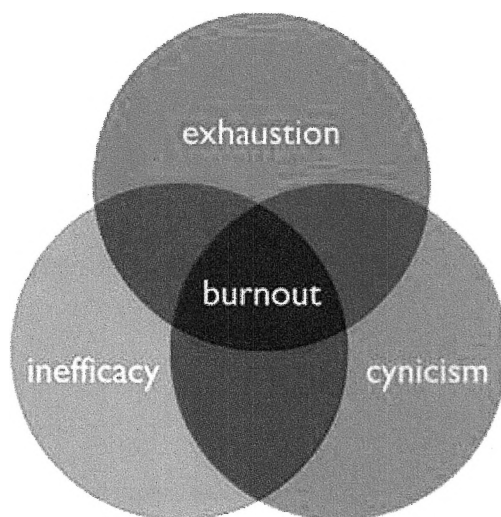
1. **Првата фаза** е наречена *идеалистички ентузијазам* и се одликува со голема енергија и очекувања кои се нереални, во смисла дека сè во животот ќе функционира совршено, дека е возможно да се остварат сите цели, независно од тоа колку се (не)реални. Луѓето во оваа фаза не ја штедат својата енергија и ја извршуваат својата работа убедени дека трудот што го вложуваат на крајот ќе се исплати.

2. **Втората фаза** или *стагнација*, настанува тогаш кога ќе се покаже дека многу надежи и цели од првата фаза се нереални. Личноста тогаш се повлекува и ја намалува комуникацијата со колегите и се чувствува ранливо. Константно ја извршува својата работа и може да ужива во неа, но без почетниот ентузијазам, обземеност и енергичност. Многу луѓе кога ќе почнат да се занимаваат со некаква работа, поминуваат низ овие две фази, и тоа не значи дека се на патот на согорувањето, но преминот во третата фаза е знак дека може да настане и четвртата фаза.

3. **Третата фаза** се нарекува фаза на *фрустрација*, а нејзините најистакнати карактеристики се преиспитување дали има смисла тоа што го прави, емоционална изолација, односно повлекување. Исто така во оваа фаза може да се јават и почетни знаци на физичка исцрпеност, што всушност значи дека стресот на кој е изложена личноста, само се влошува.

4. **Четвртата фаза** е фаза на *apatiја*, во неа се присутни незаинтересираност за работата, со губење на вербата во себеси и во своите компетенции, што е проследено со безнадежност. Исто така, во оваа фаза повлекувањето е најчесто и најизразено, а на ниво на однесувањето личноста може да почне да се отсуствува од работа, да прекине комуникација со колегите,

но и со луѓето од приватниот живот. Потполна демотивација за она што го работат и напуштање на работното место се чести состојби во оваа фаза.



Слика 9. Состојби што го карактеризираат професионалното согорување³¹

Оттука произлегува прашањето дали синдромот на професионално согорување може да се излечи? – Истражувањата велат дека може. Но тоа што го посочуваат е дека лекувањето треба да се врши на сите нивоа на кои се манифестира (Pillars; Wendy; 2014).

Меѓутоа постои нешто многу поефикасно од лечењето, а тоа е превенцијата или како што е кажано: „Подобро да се спречи, отколку да се лечи“. Сето тоа што го правиме за да се справиме со стресот, всушност, важи и за професионалното согорување.

2.4. Професионалното согорување кај наставниците

Синдромот на професионално согорување не е исклучок и кај наставниците, тој, всушност, е пример за т.н. истрошеност на наставниците (Arnaudova; Đorđević; 2014).

³¹ Карактеристики на професионалното согорување. Сликата е достапна на: https://www.google.com/search?q=burnout&espv=2&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=oahUKFwjots_RsPnSAhWTWxOKHO4dDEoO_AUIBigB&biw=1366&bih=662#imgcr=6t_fLOjZR67M.

Проблемот на професионалното согорување директно влијае врз работата на училиштето, а со тоа и врз едукацијата на децата. Со други зборови ги засега сите, но најзагрозени се учениците, бидејќи „согорен“ наставник не може да функционира, да предава и да соработува со учениците во својот полн капацитет.

Главните наоди од истражувачите сугерираат дека согорувањето може да биде предизвикано од неколку фактори, како што се (Jacobson, 2016):

- *Управувањето со наставата* – планот и концептот на работата, организирањето на часот и сл.
- *Проблемот со дисциплината во одделението* – воспоставување и почитување на мирот додека трае часот.
- *Интеракцијата со сите вклучени* во воспитно-образовниот процес.

Сама по себе, работата на наставниците претставува континуирано вложување во сопствениот потенцијал, постојано надградување и развој. Водење сметка за начинот на планирање, управување, соработка не само во училиницата туку со сите одделни делови.

На едно лично ниво, лошото однесување на учениците, недостигот на автономија, чувството на изолација и оптоварувања, како што е стресот или желбата да се избалансира работата и домот, создаваат дополнителен товар што може да доведе до согорување на наставникот (Jacobson, 2016).

Знаци кои укажуваат на синдромот на професионално согорување кај наставниците се:

- Раздразливост или болест;
- Нетрпеливост;
- Отсуство од работа;
- Недостиг на обврски;
- На минимум намалена работна перформанса (Parker, Martin, Colmar & Liem, 2012).

Стресната работна атмосфера е една од причините што предизвикува стрес кај наставниците, а тоа секако, влијае на едукацијата. Таквите ситуации и причинители треба навремено да се детектираат, еднаш кога ќе се утврдат, секогаш ќе се имаат предвид, и ќе се преземат навремени иницијативи за нивно надминување (Muller, Gorrow and Fiala; 2011).

Милер (Muller, 2011), сугерирал дека на вработените коишто се под стрес може да им помогне поддршката од колегите и правилното раководење и управување на менаџерот – директорот на училиштето.

Според Хопкинс (Hopkins; 1992) пак, ефективниот наставник мора да вклучи, во својот начин на работа, време за дискусија за случувањата и можните проблеми, навремено менаџирање на часот, соработка со сите и поттик за соработка за да може да се одржува во континуитет на работата, според него, секоја отстапка доведува до стрес, а со тоа и можност за согорување (Jacobson, 2016).

На крајот, секој наставник се чувствува почитувано и вредно, тогаш кога во училиштето се практикува соработката меѓу вработените, одличната комуникација и со вработените и со учениците, опуштена и среќна атмосфера, кога се вреднуваат постигнувањата, кога се вложува во учениците, а тие возвраќаат со позитивни резултати.

Сè што се случува во училиштето, сите настани и процеси се поврзани едни со други, сите вработени делуваат еден врз друг, а менаџерот е тој што треба да стои зад нив и да ги поттикнува, мотивира и да се грижи за нив, а со тоа и за доброто на целото училиште и пошироко.

2.5. Превенција на професионалното согорување

Постојано се зборува за времето во кое живееме, за брзината на промените, за сè што не опкружува, за глобализацијата, за стилските на водење, менаџирање, нови програми планови, нови генерации, нетрпеливи луѓе, стресни ситуации и настани...

Зборувајќи за континуираниот стрес што предизвикува состојба на согорување кај вработените, неминовно е да се споменат и стратегии за редуцирање и надминување на стресот и преземање мерки за рана превенција од синдромот на професионалното согорување.

Во продолжение се прикажани неколку сугестии кој може да помогнат во превенцијата:

- **Не ја одбегнувајте основната поддршка** – во целиот процес, постојат неколку основни правила, кои никако не треба да се занемаруваат, ако сакаме да преживееме. Секако, може да се направат отстапки, но да се внимава да не нè одведат во друга насока. На крајот на краиштата мора да се најде начин за да се почитуваат.

Основните правила се: мора да се одржува правилен сон; да се јаде; да се пие многу вода. Пораката е едноставна наспиј се, јади здраво и не пропуштај оброци, пиј многу вода. Ова да биде основната рутина.

- **Запомни кога си се релаксирал** – труди се што повеќе и посилено, да се вратиш во тоа време, и да најдеш нешто што те опушта. Обнови ги тие сеќавања и најди начин повторно да ги обединиш во твојот живот.

- **Само кажи не** – веројатно се обидуваш да ги исполниш сите барања и очекувања и тоа најдобро што можеш, но со текот на времето само си создаваш повеќе обврски и одговорности, со други зборови го повикуваш стресот. Спротивстави се на нагонот. Кажи не!

- **Вежбај** – тоа е најлесниот начин за редуцирање и ослободување од стресот. Најди начин да го воведеш вежбањето во секојдневната рутина. Не барај изговори, време е да започнеш. Може да биде кратка прошетка, за почеток.

- **Прифати го позитивното, а отфрли го негативното** – секако, позитивните луѓе имаат повеќе енергија, таа енергија го зголемува нивниот ентузијазам и ги обзема, негативните имаат спротивен ефект. Најлесен начин е да почнеш да се дружиш со позитивни луѓе.³²

Менаџирањето на стресот се одвива на неколку нивоа: *примарно*, *секундарно* и *терцијарно* (Крстевска, 2014).

Примарно ниво – да се утврди што го предизвикува стресот. На ова ниво стратегиите се делат на реактивни и проактивни. Реактивните се насочуваат кон вработените и што го поттикнува стресот кај нив, а проактивните се насочуваат на работното место, работната средина. Повеќе се применуваат проактивните стратегии.

Секундарно ниво – се преземаат мерки за третирање на веќе настанати ефекти од стресните состојби. Стратегиите за надминување на стресните состојби на ова ниво, вклучуваат доктори, психолози, психотерапевти, психијатри и сл.

Терцијарно ниво – оваа стратегија се презема кога веќе ќе настанат последици од стресните состојби, па се преземаат мерки за рехабилитација на вработените, помагање за да можат да се вратат на своето работно место.

Десет чекори со кои ќе се запре согорувањето на **индивидуално ниво**:

1. Направи список со сè што ти предизвикува стрес, анксиозност, грижи, фрустрации, беспомошност.
2. Под секое заведено напиши еден начин што би помогнал да се редуцира стресот.

³² Sherrie Bourg Carter (2011): Refueling Your Engine: Strategies to Reduce Stress and Avoid Burnout. Psychology Today.

3. Кажи не кога се одмараш и опоравуваш, не преземај нови задачи и активности.
4. Делегирај колку е можно повеќе. Дури и да не ги завршуваат толку брзо зададените обврските.
5. Прави пауза меѓу големи проекти.
6. Контролирај ги електронските уреди. Не дозволувај да ти ја црпат енергијата.
7. Социјализирај се надвор од твојата група. Може да донесе добри резултати, нови идеи, и нови извори.
8. Не носи ја работата дома, колку и да е итна.
9. Зајакнувај ги напорите, не резултатите. Труди се да се сконцентрираш на процесот, затоа што резултатот последен доаѓа.
10. Размислувај за поддршка на групата. Споделувај чувства со групата и делувајте заедно за избегнување на стресните состојби.³³

На организациско ниво:

1. Давање јасни улоги и поголема слобода во извршувањето на работните задачи на вработените.
2. Поставување цели кои ќе бидат познати на сите.
3. Вистинските луѓе на вистинското место.
4. Планирање на кариера и индивидуален развој на вработените, секој според сопствените желби и обврски.
5. Можност на вработените да зборуваат за своите проблеми.
6. Препораки и предавања и на менаџерите и на вработените за справување со стресот.
7. Поттикнување на креативност и иновативност (Крстевска, 2014).

³³ Sherrie Bourg Carter (2011): *Overcoming Burnout*. Psychology Today.

3. Релевантни емпириски истражувања

Работата е една од најважните активности на луѓето во современото општество. Не е единствена активност, туку е проследена со низа активности и ситуации. Според тоа, настаните кои се одвиваат и се случуваат на работното место, а и настаните што се случуваат надвор од него предизвикуваат одредени состојби.

Во 1995 година, Денисон и Мишра (Denison and Mishra, 1995) ја истражувале врската меѓу организациската култура и ефективноста, при што како карактеристики на организациската култура биле земен: учеството на вработените, конзистентноста, адаптивност и мисијата.³⁴

Во истражувањето учествувале 764 организации, а резултатите покажале дека овие четири карактеристики се позитивно поврзани со перцепциите на перформансата, односно дека организациската култура е мерлива и е поврзана со важни организациски исходи.

Учеството и адаптивност се индикатори за флексибилност, отвореност и силни предиктори за организациски раст, додека конзистентноста и мисијата се предикатори за интеграција, насоки, визија и се подобри предиктори за профитабилност. Додека пак сите четири карактеристики се значајни предиктори за други критериуми на ефективност како што се квалитетот, задоволството на вработените и организациската перформанса. Резултатите можат да се најдат во нивната истражувачка студија *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*.

Во едно друго истражување од страна на Олјача и Павловиќ (2011) е користен моделот на организациска култура според Денисон, тоа е спроведено во регионот на Крагуевац, и биле вклучени 257 испитаници, од десет средни училишта, со цел да се истражи дали постои влијание на организациската култура во успешноста на училиштата. Резултатите од ова истражување покажале дека е потребно да се создаде позитивна организациска култура

³⁴ Четирите димензии според Моделот на организациската култура на Денисон.

бидејќи нејзините елементи влијаат на успешноста на училиштата (Миленкова, 2013).

Имено, следното истражување (Antoniou, Ploumpi, Ntalla; 2013) се однесува на *Професионалниот стрес и професионалното согорување кај наставници од основното и средното образование: Улогата на механизмите за справување/Occupational Stress and Professional Burnout in Teachers od Primary and Secondary Education: The Role of Coping Strategies*.

Во ова истражување предмет на интерес се нивоата на професионалниот стрес и професионалното согорување на наставниците од основните и средните училишта. Покрај тоа, целите на ова истражување се насочени и кон механизмите за справување кон кои се повикуваат, и корелацијата помеѓу нив. Во истражувањето биле вклучени 388 наставници кои предаваат во јавни училишта во Атина. За целите на ова истражување биле користени три мерни инструменти наменети за наставници, и тоа: *Професионалниот стрес кај наставниците, Burnout инвентар* и *Stress Coping Strategies Scale* (Купер, Слоун и Вилијамс, 1988).

Истражувањето покажало дека стресот кај наставниците од основните училишта е поголем или на повисоко ниво од стресот кај наставниците од средните училишта. Исто така се покажало дека жените чувствувале поголем стрес од мажите во училиштата.

Заклучокот од ова истражување е дека рационалното справување ќе им помогне на наставниците да ги надминат стресните ситуации, професионалното согорување и на тој начин ќе ги постигнат посакуваните резултати, ако се избегнува справувањето, тогаш се предвидува зголемено ниво на стрес и согореност кај наставниците. Оние наставници со пониско ниво на стрес, употребувале активни механизми за справување, а оние во повисоко ниво на стрес употребувале пасивни механизми за справување со стресот.

Следното истражување е со наслов *Професионалното согорување на работното место наставник во образованието за возрасни/Profesionalno Sogorijevanje na poslu nastavnika u obrazovanju odraslih* (Martinko, 2010). Во ова

истражување се претставени резултатите од едно претходно истражување, чија цел била да го идентификува и опише нивото на професионално согорување кај наставниците.

За целите на ова истражување биле испитани 169 наставници од образованието за возрасни од повеќе подрачја на Хрватска (Загреб, Копривница, Осиек, Пула, Шибеник и други).

Од мерните инструменти биле употребувани: Скалата за професионално согорување, развиена и создадена според скалата на Маслач и Џексон. Притоа, резултатите покажале дека општото ниво на професионално согорување кај наставниците е ниско, но упатува на тоа дека одреден број наставници во образованието за возрасни покажуваат симптоми на согорување во најмалку два аспекта на согорувањето (емоционална исцрпеност, деперсонализација или намалена перцепција за сопствените постигнувања).

Понатаму резултатите покажале дека наставниците кои чувствувале емоционална исцрпеност на работа, воедно имале и зголемено чувство на деперсонализација во работата со луѓе. Исто така ова истражување покажало дека перцепцијата за сопственото постигнување (како една од димензиите на burn-out синдромот) не е поврзано ниту со емоционалната исцрпеност ниту со деперсонализацијата.

Следното истражување е *Мерење на степенот на исцрпеност во функција на развојот на организациската работа во јавниот сектор/ Merenje stepena iscrpljenosti u funkciju razvoja organizacije rada u javnom sektoru* (Živković, 2011).

Во интерес на ова истражување било да се добијат резултати коишто ќе покажат дека организациската средина и подрачјето за работа влијаат на работните ефекти на вработените и нивното задоволство.

Односно прашањето што се отвора е дали организациската средина влијае на исцрпеноста на вработените? Во ова истражување учествувале новинари од Радио-телевизија Србија, техничката поддршка од истата куќа, а примерокот од новинарите од Словенија бил претходно реализиран.

Од истражувањето е докажано дека организациската средина влијае на степенот на исцрпеност. Резултатите покажале дека во некои сегменти не се разликуваат српските и словенечките новинари, но сепак, поголемо ниво на исцрпеност покажале новинарите од Србија. Разликите од просечното задоволување на потребите се последица од работното, но и животно окружување.

Според ова истражување, српските новинари имаат подобро задоволени потреби во однос на почитта, интелектуалните и сетилните потреби. Помалото оптоварување на работа, животно окружување, односно подоброто задоволување на потребите влијае на сликата за себеси, за реализација и посветеност на работа.

Во истражувањето, *Професионално согорување кај вработените во специјалното образование/ Profesionalno sogorivanje uposlenika u Specijalnom obrazovanju* (Mimisević, Bišćević; 2013), предмет на интерес е професионалното согорување кај вработените дефектолози и наставници во специјалното образование.

Притоа, се докажало дека вработените кои работат со деца кои имаат потешкотии во развојот, покажуваат одредени симптоми на професионално согорување. Исто така се покажало дека жените се повеќе склони на професионално согорување од нивните машки колеги. Во однос на работниот стаж и професионалното согорување, ова истражување покажало дека се во обратен однос.

Многу фактори придонесуваат да се постигне состојбата на професионално согорување. Оптовареноста на работното место, конфликтите, нејасните улоги, средината, полот, работниот стаж и многу други фактори влијаат на согорувањето.

Истражувањата што се спроведуваат на оваа тема, главно се за да се утврди и да се покаже каде лежи проблемот, да се детектира за да може да се согледа, да се преземат мерки за негово надминување и да се постигне посакуваната состојба, а со тоа и посакуваната цел.

Методологија на истражувањето

4. Предмет на истражувањето

Во последно време, повеќе од кога било, речиси сите организации се карактеризираат со најразлични промени. Во современото опстојување и делување единствено нешто што сигурно може да се очекува се промените.

Имено, новото време, само по себе го менува текот на животот, како на полињата што ги споменавме така и на индивидуално ниво.

Во однос на тоа и менаџерите во организациите се принудени да ги менуваат пристапите и начинот на функционирањето на организациите.

Ако порано за најважни ресурси се сметаа материјалните, денес во истражувањата вниманието се насочува кон луѓето и сè повеќе се истражува за нив, односно акцентот се става на човечките ресурси.

Водејќи се од тоа и нашиот интерес го насочуваме кон луѓето, односно кон наставниците во основните училишта за да го истражиме нивниот степен на професионално согорување водени од претпоставката дека постои различна организациска култура во јавните и приватните основни училишта во Скопје и едно приватно основно училиште од Струга.

Во рамки на проучувањето на предметот на истражувањето беше применето теоретско-емпириско истражување, односно комбинирана постапка.

Од спроведеното истражување добиени се емпириски резултати за степенот на професионалното согорување и за перцепцијата на организациската култура на наставниците во јавните и во приватните основни училишта.

Согласно тоа, предметот на ова истражување е Организациска култура и професионално согорување на наставници од јавните и приватните основни училишта/*Organisational culture and professional burnout of teachers in public and private elementary schools*. Односно да се утврди каков однос постои меѓу организациската култура и професионалното согорување на наставниците од

јавните и приватните основни училишта кои се разликуваат во однос на полот, возраста, должината на работниот стаж и висината на платата.

По спроведеното истражување, резултатите се обработени и интерпретирани, и притоа се извлечени заклучоци согласно поставените хипотези во истражувањето.

5. Цели и задачи на истражувањето

Општата цел на ова истражување е стекнување на научни сознанија за предметот на интерес, но и нивна апликативност.

За да се одговори на главната цел тестирана е поврзаноста на организациската култура во јавните и приватните основни училишта и професионалното согорување на наставниците од тие училишта.

Задачи во ова истражување се:

1. Да се утврди организациската култура (учеството на вработените, конзистентноста, адаптивбилноста и мисијата на училиштето) во јавните и приватните основни училишта, низ перцепцијата на вработените кои се разликуваат по пол, возраст, должина на работен стаж и висина на плата.

2. Да се утврди степенот на професионално согорување на наставниците во јавните и приватните основни училишта, низ перцепцијата на вработените по пол, возраст, должина на работен стаж и висина на плата.

3. Утврдување дали постои поврзаност на организациската култура (учеството на вработените, конзистентноста, адаптивбилноста и мисијата на училиштето) и професионалното согорување (емоционална исцрпеност, деперсонализација, лично остварување) на наставниците во јавните и во приватните основни училишта.

Во овој магистерски труд ја посочуваме важноста на организациската култура и професионалното согорување кај наставниците, што претставува проблем кој не треба да се занемарува.

Се обидовме да ја објасниме поврзаноста на двете главни варијабли што се предмет на интерес во ова истаржување и обезбедивме нивна елаборација и дескрипција за да се разберат добиените резултати во нивната темелност.

Теоретски цели

Истражувањето треба да поттикне други истражувачи да се заинтересираат за оваа проблематика, да ја истражуваат и да продонесат за дополнување на знаењата од оваа област, а со тоа ќе поттикнат и други истражувачи, со цел да се создаде база на релевантни истражувања кои ја третираат оваа содржина. А материјалот од ова истаржување може да послужи за дополнително усовршување, дополнување и развивање на оваа проблематика на современото општество.

Апликативни цели

1. Добиените резултати од спроведеното истражување помогнаа и овозможија да заклучиме дали професионалното согорување кај наставниците е поврзано со организациската култура во јавните и приватните основни училишта во Скопје.

2. Резултатите обезбедија информации кои ќе им помогнат на менаџерите – директорите на училиштата да се најдат соодветни решенија во училиштата каде што е присутно професионално согорување во насока на негово минимизирање или елиминирање.

3. Се очекува добиените резултати да ги поттикнат менаџерите – директорите и наставниците да се заинтересираат за проблемот на

професионалното согорување, и за можните начини за остварување на подобра организациска култура.

6. Хипотези на истражувањето

1. Наставниците од приватните основни училишта перципираат подобра организациска култура во своите училишта во споредба со наставниците од јавните основни училишта.

2. Постојат разлики во перцепцијата на организациската култура кај наставниците од јавните и приватните основни училишта кои се разликуваат во однос на: полот, возраста, работниот стаж и висината на платата.

3. Наставниците од приватните основни училишта доживуваат помало професионално согорување во споредба со наставниците од јавните основни училишта.

4. Постојат разлики во перцепцијата на професионалното согорување кај наставниците од јавните и приватните основни училишта кои се разликуваат во однос на: полот, возраста, работниот стаж и висината на платата.

5. Постои поврзаност на организациската култура и нивото на професионалното согорување кај наставниците од јавните и приватните основни училишта.

5.1 Професионалното согорување е помало кај наставниците кои перципираат дека се поинформирани за мисијата на организацијата.

- 5.2 Професионалното согорување е помало кај наставниците кои перципираат дека повеќе учествуваат во работата на училиштата.
- 5.3 Професионалното согорување е помало кај наставниците кои перципираат дека имаат поголема конзистентност во работата на училиштата.
- 5.4 Професионалното согорување е помало кај наставниците кои перципираат дека имаат поголема адаптивност во работата на училиштата.

7. Варијабли на истражувањето

Во ова истражување се испитувани двете главни варијабли професионалното согорување што се однесува на наставниците и организациската култура во јавните и приватните основни училишта во Скопје и едно приватно основно училиште од Струга.

За варијаблата **професионално согорување** постојат три индикатори:

а. **Емоционална исцрпеност** – се однесува на отсуството на ентузијазам, чувство на „исцрпеност“ и неможност да се соберат сили за новите работни денови.

б. **Деперсонализација** – се однесува на чувството на одвоеност од работата и луѓето кои се поврзани со истата, дистанцирање и заземање негативен став.

в. **Перцепција на сопствено постигнување** – се однесува на неефикасноста на работното место и откажување од претходно поставените цели и инвестиции за нивно исполнување.

Варијаблата **организациска култура** е определена преку следните четири индикатори:

а. **Мисија на организацијата** – се однесува на стратешките правци и намери на организацијата, на нејзините цели и на нејзината визија за иднината.

б. **Учество на вработените** – се однесува на нивоата на делегирање на работните задачи, тимската ориентација и развојот на способностите на вработените во организацијата.

в. **Конзистентност во работата** – се однесува на координација и интеграција во работниот процес, договарањето и клучните вредности во организацијата.

г. **Адаптибилност на организацијата** – се однесува на креирањето промени, организацискиот фокус кон потрошувачите и организациското учење.

Релевантни варијабли

- **Вид на училиште:** јавно или приватно основно училиште.
- **Пол на наставниците:** женски или машки пол.
- **Возраст на наставниците** – од 20 до 29 години, од 30 до 39 години, повеќе од 40 години.
- **Искуство како наставник или должина на работен стаж** – од 0 до 5 години, од 5 до 10 години, повеќе од 10 години.
- **Висина на месечна плата** – до 15.000 денари, од 15.000 до 25.000 денари, над 25.000 денари.

8. Методологија на емпириското истражување

8.1. Испитаници

Истражувањето е спроведено во јавните и приватните основни училишта на територијата на градот Скопје, и во едно приватно основно училиште во градот Струга, Р. Македонија. Притоа целна група беа наставниците од овие

училишта. За спроведување на ова истражување, односно за избор на примерокот/испитаниците, главно се водевме од релевантната варијабла – вид на училиште (јавно или приватно).

Интересот беше да се најдат соодветен број на испитаници според видот на училиштето, така што најпрво се обравме во училиштата и баравме нивна дозвола за спроведување на истражувањето, некои од нив се согласија, некои не.

Во продолжение се наведени училиштата што овозможија да се спроведе истражувањето.

Јавни основни училишта што учествуваа во истражувањето: О.О.У. Панајот Гиновски – Скопје, О.О.У. Стив Наумов – Скопје, О.О.У. Наум Наумовски Борче – Скопје, О.О.У. Васил Главинов – Скопје, О.О.У. Коле Неделковски – Скопје, О.О.У. Љубен Лапе – Скопје.

Приватни основни училишта што учествуваа во истражувањето: QSI Интернационално училиште – Скопје, П.О.У. Јахја Кемал – Скопје и П.О.У. Јахја Кемал – Струга.

Водејќи се од главните варијабли организациска култура и професионално согорување, беа земени предвид и видот на училиштето, возраста на наставниците, должината на работниот стаж и висината на месечните парични примања.

Во истражувањето учествуваа вкупно 98 наставници, од кои 49 наставници од јавните основни училишта и 49 наставници од приватните основни училишта.

Од нив 93 се од женски пол, а 5 од машки пол, или според видот на училиштето, од јавните основни училишта 46 се од женски пол, а 3 од машки пол, додека пак од приватните основни училишта 47 се од женски пол, а 2 се од машки пол. Во оваа поделаба може да се забележи несоодветен сооднос меѓу полот на наставниците. Поделбата според полот графички е прикажана во Графиконите 1 и 2.

ЈАВНИ ОСНОВНИ УЧИЛИШТА



■ женски пол ■ машки пол

ПРИВАТНИ ОСНОВНИ УЧИЛИШТА

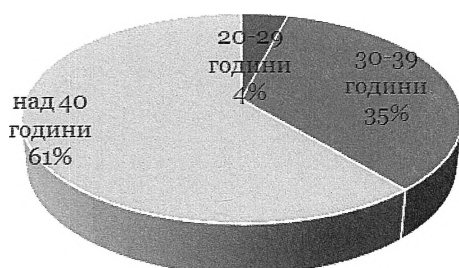


■ женски пол ■ машки пол

Графикон 1 и 2. Поделба според полот на наставниците

Според возраста на наставниците, од 20 до 29 години има 2 испитаника во јавните основни училишта, а 20 од приватните основни училишта. Од 30 до 39 години има 17 испитаника од јавните основни училишта, а 14 од приватните основни училишта. Во категоријата повеќе од 40 години, 30 испитаника се од јавните основни училишта, а 15 од приватните основни училишта. Поделбата според возраста графички е прикажана во Графиконите 3 и 4.

ЈАВНИ ОСНОВНИ УЧИЛИШТА



■ 20-29 години ■ 30-39 години
■ над 40 години

ПРИВАТНИ ОСНОВНИ УЧИЛИШТА

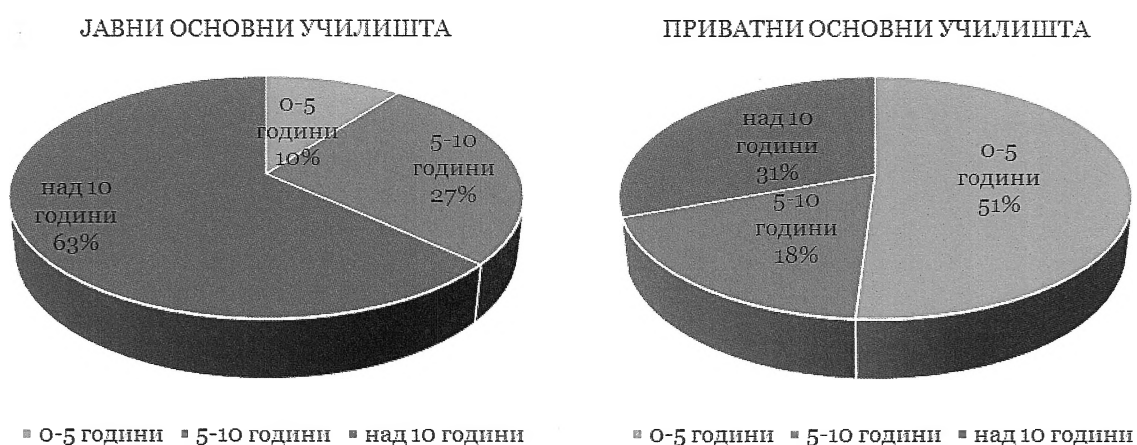


■ 20-29 години ■ 30-39 години
■ над 40 години

Графикон 3 и 4. Поделба според возраста на наставниците

Според релевантната варијабла – должина на работниот стаж, од 0 до 5 години работен стаж има 5 испитаника од јавните основни училишта, а 25 од приватните основни училишта.

Од 5 до 10 години работен стаж, има 13 испитаника од јавните основни училишта, а 9 од приватните основни училишта. Во категоријата повеќе од 10 години работен стаж, има 31 испитаник од јавните основни училишта, а 15 од приватните основни училишта. Поделбата според должина на работниот стаж, графички е претставена во Графиконите 5 и 6.

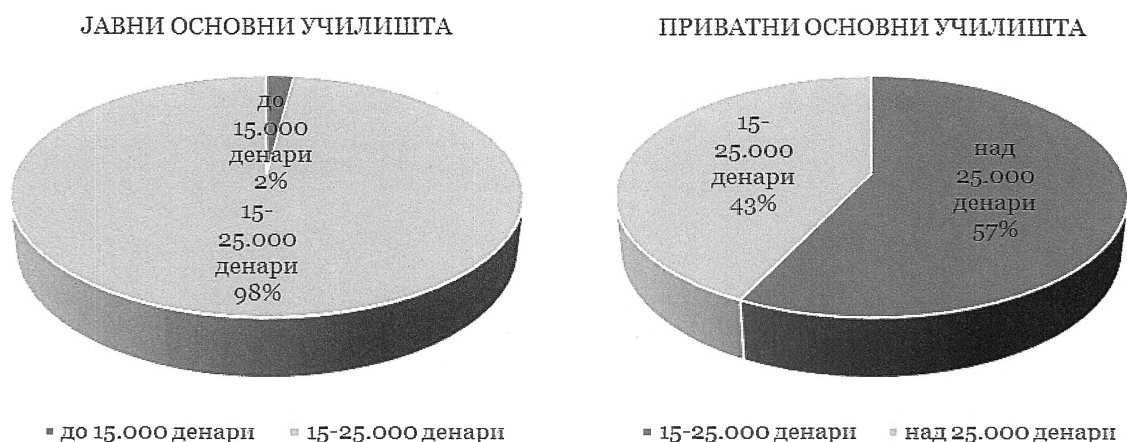


Графикон 5 и 6. Поделба на наставниците според должина на работен стаж

Во четвртата релевантна варијабла или висина на плата, до 15.000 денари има еден испитаник од јавните основни училишта, а ниту еден испитаник од приватните основни училишта.

Од 15.000 до 25.000 денари земаат 48 испитаника од јавните основни училишта, додека пак 28 испитаника од приватните основни училишта.

Плата над 25.000 денари земаат 21 испитаника од приватните основни училишта, а ниту еден од јавните основни училишта. Поделбата според висината на платата графички е прикажана во Графиконите 7 и 8.



Графикон 7 и 8. Поделаба на наставниците според висина на плата

8.2. Мерни инструменти

За реализирање на целите и потребите на ова истаржување беа спроведени и користени два прашалника.

За мерење на карактеристиките на организациската култура е применет *Прашалник за процена на организациската култура*, а за мерење на професионалното согорување е применет *Прашалник за процена на степенот на професионалното согорување кај просветните работници (MBI-ES)* (Прилог 2).

8.2.1. Прашалник за процена на организациската култура

За мерење на карактеристиките на организациската култура е применет *Прашалник за процена на организациската култура*, којшто е конструиран од Даниел Денисон, а преведен и адаптиран на македонски јазик од Елисавета Сарџоска.

Прашалникот содржи 60 искази кои се распоредени во четири категории (димензии) кои се однесуваат на работата во конкретната организација. Се

бараат и се очекуваат искрени одговори. А одговорите, секако, зависат од личната перцепција на опишана состојба во исказот.

Исказите се оценуваат од 1 до 5 или од воопшто не се согласувам, па сè до потполно или сосема се согласувам. А теоретскиот опсег на резултатите од секоја димензија се движи од 15 до 75, или од 60 до 300 за резултатите од целиот инструмент. Подолу во Табела Б, е прикажано значењето на резултатите од овој прашалник.

Поголем резултат на секоја димензија значи дека испитаникот во поголема мера ја поседува истата.

Со примената на овој инструмент се добиваат мерки за четирите основни димензии, и тоа:

I. **Учество на вработените** – оваа димензија се состои од три индекса. Индекс на делегирање во организацијата во кој се вбројуваат исказите што се однесуваат на вклученоста на мнозинството вработени во организацијата, дали на нивото каде што се донесуваат одлуките постојат најдобри информации, дали информациите добро се прошируваат во организацијата и дали стигнуваат до сите, какво е влијанието на вработените, дали деловното планирање ги вклучува сите вработени.

Вториот индекс е тимската ориентација во организацијата што се однесува на тоа дали во конкретната организација се почитува кооперацијата и заедничката соработка меѓу функционалните улоги, дали општо работата во организацијата е како да си дел од тим, работата во организацијата е на таков начин што секој може да ја види врската меѓу работата што ја извршува и целите на организацијата, а тимовите претставуваат основни единици од кои е изградена оваа организација,

Третиот индекс се однесува на развојот на способностите во организацијата, односно конкретната организација го пренесува авторитетот на вработените така што тие може да се однесуваат самостојно, способноста на луѓето се смета за многу важен извор во организацијата, организацијата

постојано инвестира во развој на вештините на вработените, со зголумување на квалитетот може и да се менуваат вработените на некои други функции, и дали во организацијата настануваат проблеми бидејќи не постојат неопходни вештини за извршување на работата.

II. **Конзистентност** – и оваа димензија е составена од три индекса, и тоа: Индекс на кординација и интеграција во организацијата што се однесува на начинот на делувањето и пристапот на вработените, дали е постојан и предвидлив или не; дали постои рамнотежа на сите нивоа во организацијата, дали вработените имаат заедничка перспектива во организацијата, дали се координираат проекти меѓу функционалните групи, и дали постои соработка меѓу различните оддели или пак односот е како да се соработува со некоја друга организација.

Индекс на договор во организацијата – односно, кога настанува некакво недоразбирање сите се трудат и вложуваат да дадат сè од себе за да се постигнат резултати со кои сите ќе бидат задоволни, организацијата има силна култура, јасно се знае што е правилен начин на работа, а што погрешен, лесно постигнување на согласност на вработените или пак често доаѓа до проблеми кога треба да се решат некои клучни прашања.

Индекс на клучни вредности во организацијата – односно, дали постои јасен и конзистентен збир на вредности во конкретната организација, дали организацијата има препознатлив стил на раководење, организацијата има етички кодекс на однесување кој одредува кое однесување е добро, а кое не. Игнорирањето на клучните вредности може да доведе до неволја.

III. **Адаптибилност** – оваа димензија ги вклучува индексите: На креирање промени во организацијата, а се однесува на тоа дали организацијата брзо и лесно дејствува на промените, како влијае на конкуренцијата, дали прифаќа подобри и нови начини на работа, дали кога се воведуваат промени настануваат тензии и се наидува на отпор од страна на вработените, и дали различните оддели соработуваат за да создадат промени.

Другиот индекс се однесува на фокусот кон клиентите, односно дали ги прифаќаат препораките и коментарите од страна на инволвираните во процесот, дали информациите директно влијаат врз работата во организацијата, дали воопшто се почитуваат корисниците на услугите итн.

Последниот индекс од оваа димензија се однесува на организациското учење, односно дали организацијата ги наградува оние вработени кои преземаат ризици, дали неуспехот, всушност, станува мотив за учење и подобрување, дали се води сметка за сè што се случува во организацијата, дали учењето е важна задача во организацијата и дали вработените се трудата да ги споделат своите знања и искуства со останатите членови.

IV. **Мисија** – последната димензија што ја опишува организациската култура ја сочинуваат индексите:

Индекс на стратешки правци и намери во организацијата – се однесува на тоа дали организацијата има јасна мисија која и дава значење на работата, на тоа дали организацијата има јасни и долгорочни цели, дали вработените се запознаени со стратешкиот правец на организацијата и воопшто со стратегијата за иднината, и како сето тоа влијае на другите организации.

Индекс на цели во организацијата – се однесува на тоа дали постои општоприфатен договор за целите на организацијата, дали целите се реални и остварливи, дали сите се водат според официјалните цели, дали вработените разбираат што треба да се направи за да се постигнат посакуваните цели.

Индекс на визија во организацијата – се однесува на заедничката визија за организацијата во иднина, дали раководителите имаат долгорочна ориентација, дали краткорочното мислење влијае врз долгорочната визија, дали визијата ги мотивира вработените и колку се тие способни и подготвени да ги исполнат барањата, притоа да не ризикуваат да ја загрозат долгорочната визија.

Резултати	Резултати од мерењето	Значење на организациската култура
60-120	<p>Прво ниво (0-25%)</p> <p>Постигнатиот резултат се наоѓа во првиот прстен од центарот на дијаграмот</p>	<p>Зона на опасност на организациската култура</p> <p>Инфраструктурата на културата во организацијата се распаѓа. Културните слабости во овие области најверојатно ги попречуваат резултатите и претставуваат сериозна закана. Потребно е итно да се дефинираат цели во рамки на работните резултати и да се фокусираат на оние области на културата кои директно влијаат на целите.</p>
121-180	<p>Второ ниво (25-50%)</p> <p>Постигнатиот резултат се наоѓа во вториот прстен од центарот на дијаграмот.</p>	<p>Организациската култура бара внимание</p> <p>Културата поседува некаква сила, но таа сигурно е плод на случајност, а не резултат на организациски развој. Понатамошна работа во областа на културата ќе создаде силна и одржлива организација.</p>
181-240	<p>Трето ниво (50-75%)</p> <p>Постигнатиот резултат се наоѓа во третиот прстен од центарот на дијаграмот.</p>	<p>Прилики за организациската култура</p> <p>Организацијата има одредени сили во областа на организациската култура кои се развиле свесно или настанале природно. Овие сили кои служат како извор и поддршка за развој на оние области во кои културата на организацијата е слаба.</p>
241-300	<p>Четврто ниво (75-100%)</p> <p>Постигнатиот резултат се наоѓа во четвртиот прстен</p>	<p>Силата на организациската култура</p> <p>Работата се базира на силни темели на моќта на културата. Прашањето што сега се поставува е: Дали силата на културата</p>

	од центарот на дијаграмот	е во оние области кои ќе го обезбедат резултатот кој се бара, краткорочно и долгорочно? – Ако не е, фокусот на зајакнувањето на културата во тие области ќе води кон посакуваните резултати. Исто така неопходно е постојано да се внимава на одржување на здрава и силна организациска култура
--	---------------------------	---

Табела Б. Значење на резултатите од прашалникот за процена на организациската култура

8.2.2. Прашалник за процена на степенот на професионалното согорување кај просветните работници (MBI-ES)

За мерење на професионалното согорување кај наставниците од јавните и приватните основни училишта го применивме Прашалникот за процена на степенот на професионалното согорување кај просветните работници (MBI-ES) (Прилог 2).

Прашалникот е составен од 22 исказа и во зависност од тоа кој одговор најдобро кореспондира со степенот на зачестеноста на дадениот исказ се заокружува соодветниот одговор, кој се движи од 0 до 6, со значење кое се движи од никогаш, па сè до секојдневно.

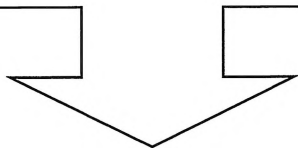
Резултатите се добиваат со собирање на добиените одговори за секое прашање за секоја субскала посебно. Емоционалната исцрпеност и деперсонализацијата имаат обратна интерпретација на резултатите за разлика од личното остварување. Односно во првите две димензии пожелни се што пониски резултати, а кај третата субскала пожелни се што повисоки вредности. Исказите се однесуваат на трите димензии кои го опишуваат професионалното согорување, и тоа:

I. *Емоционална исцрпеност* – што се однесува на отсуството на ентузијазам, чувство на „исцеденост“ и неможност да се соберат сили за новиот работен ден. Одговара на исказите од прашалникот со број: 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 и 20.

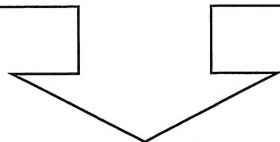
II. *Деперсонализација* – што се однесува на чувството на одвоеност од работата и луѓето кои се поврзани со истата, дистанцирање и заземање негативен став. Одговара на исказите од прашалникот со број: 5, 10, 11, 15 и 22.

III. *Неефикасност или перцепција за сопствено постигнување* – се однесува на чувството на неспособност и неефикасност на работното место, како и откажување и повлекување од целите што претходно биле поставени. Одговара на исказите од прашалникот со број: 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 и 21.

Емоционална исцрпеност:	
Висока	≥ 27
Средна	17-26
Ниска	0-16



Деперсонализација:	
Висока	≥ 13
Средна	7-12
Ниска	0-6



Лично остварување	
Висок	≥39
Среден	32-38
Низок	0-31

8.3. Статистичка обработка на податоците

Когнитивните податоци се обработени со помош на статистичката програма SPSS (Statistical package for Social Sciences).

Од статистичките постапки за целите на дескриптивната статистика се применети аритметичка средина (M) и стандардно отстапување (SD).

Релевантните хипотези се тествани со помош на тестот ANOVA – еднонасочна анализа на варијанса, за мерење на статистичката значајност на варијаблите. Додека пак за тестирање на разликите меѓу повеќе независни групи на испитуваните варијабли во однос на релевантните варијабли се примени t-тест на независни групи.

Со примена на Пирсоновиот коефициент на корелација се тестираа главните и помошните варијабли, односно со помош на овој тест ја меревме поврзаноста меѓу варијаблите.

8.4. Истражувачка стратегија

За решавање на двата прашалника беше предвидено време од 30 до 45 минути.

Истражувањето беше спроведено во период од април до јуни 2016 година. Притоа прашалниците лично беа доставувани до директорите на основните училишта. Изборот на училиштата беше случаен, а се водеше сметка само да има соодветен број на испитаници и од јавните и од приватните основни училишта. Одговарањето на прашалниците беше доброволно и анонимно, и беше соопштено дека резултатите ќе бидат користени единствено за целите на овој магистерски труд.

Инструкциите за решавање на прашалниците беа дадени во рамките на истите (што може да се види во прилогот).

9. Резултати

9.1. Наоди од дескриптивната статистика

A. Организациска култура и вид на училиште

Табела 1. Разлики меѓу наставниците од јавните и приватните основни училишта во перцепцијата на организациската култура

	јавни основни училишта			приватни основни училишта			t-тест	p
	N	M	SD	N	M	SD		
I	49	55.12	8.94	49	56.92	8.80	1.00	>0.05
II	49	54.35	8.90	49	55.90	8.06	0.90	>0.05
III	49	50.98	5.70	49	52.92	6.58	1.56	>0.05
IV	49	55.45	9.85	49	57.08	7.62	0.92	>0.05

Легенда:

I – Учество на вработените

II – Конзистентност

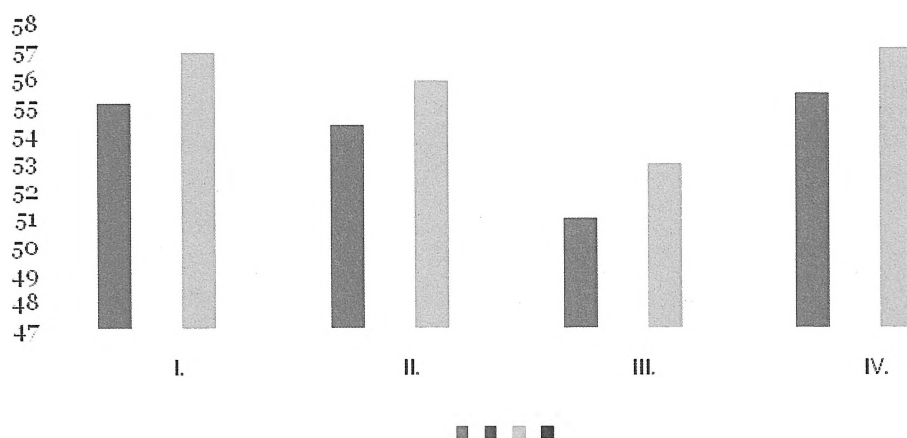
III – Адаптибилност

IV – Мисија

* Значајно на ниво 0.05; критична вредност 1.68.

** Значајно на ниво 0.01; критична вредност 2.40.

Наод: Поповолни резултати има во перцепцијата на организациската култура кај наставниците од приватните основни училишта. Но, меѓу наставниците од јавните и од приватните основни училишта нема значајни разлики во перцепцијата на организациската култура.



Графикон 9. Графички приказ на организациска култура според видот на училиштето

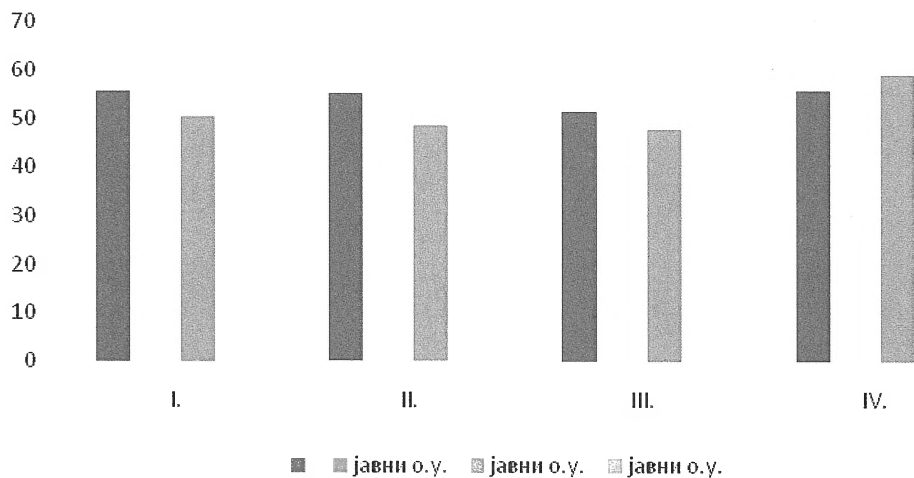
A1. Организациска култура и пол на наставниците

Табела 2. Разлики меѓу наставниците од јавните и приватните основни училишта во перцепцијата на организациската култура од аспект на нивниот пол

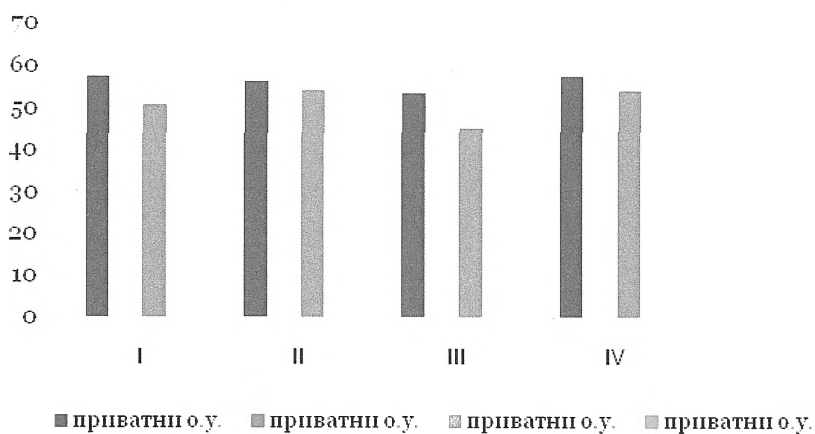
	јавни основни училишта						приватни основни училишта					
	женски пол			машки пол			женски пол			машки пол		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
I	46	55.30	8.67	3	50.00	14.73	47	57.20	8.60	2	50.50	14.85
II	46	54.73	8.73	3	48.33	11.37	47	55.98	7.76	2	54.00	18.38
III	46	51.22	5.40	3	47.33	10.02	47	53.26	6.33	2	45.00	9.90
IV	46	55.24	9.82	3	58.67	11.85	47	57.21	7.52	2	54.00	12.73

Наод: Наставниците од женски пол во јавните основни училишта во првите три димензии од организациската култура имаат повисоки постигнувања од наставниците од машки пол. Единствено во однос на четвртата димензија, наставниците од машки пол се подобри од наставничките од женски пол.

Наставниците од женски пол во приватните основни училишта имаат повисоки постигнувања од наставниците од машки пол во сите димензии од организациската култура. Сепак, и кај наставниците од јавните и кај наставниците од приватните основни училишта станува збор за несоодветни разлики, и резултатите делумно се земаат предвид, бидејќи е непропорционален соодносот меѓу машкиот и женскиот пол.



Графикон 10. Графички приказ на организациска култура според полот на наставниците од јавните основни училишта



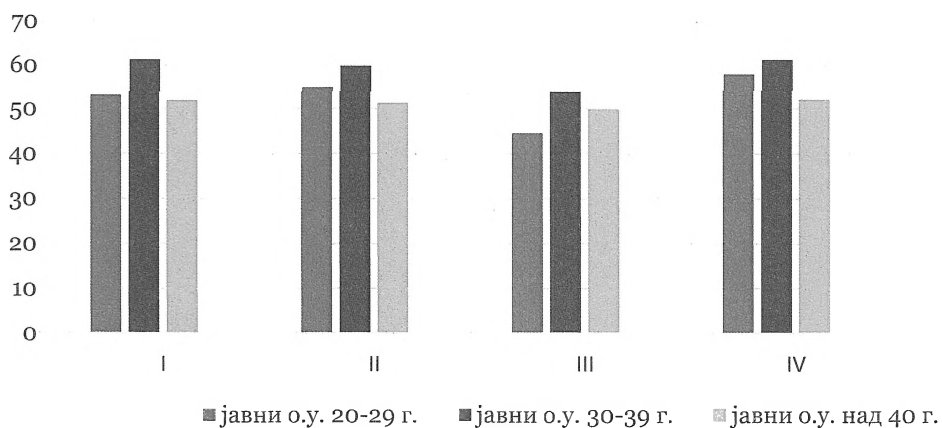
Графикон 11. Графички приказ на организациска култура според полот на наставниците од приватните основни училишта

A2. Организациска култура и возраст на наставниците

Табела 3. Разлики меѓу наставниците од јавните основни училишта во перцепцијата на организациската култура од аспект на нивната возраст

	јавни основни училишта								
	а. 20 – 29 години			б. 30 – 39 години			в. над 40 години		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
I	2	53.00	14.14	17	61.29	8.15	30	51.77	7.38
II	2	55.00	15.56	17	59.82	7.73	30	51.20	7.88
III	2	44.50	14.85	17	53.71	4.93	30	49.87	4.91
IV	2	58.00	5.66	17	61.29	6.18	30	51.97	10.27

Наод: Организациската култура во однос на сите испитувани димензии, како поповолна ја перципираат оние наставници со возраст од 30 до 39 години. Во групата наставници со возраст од 20 до 29 години, има само два испитаника, така што не можат да се земат предвид добиените резултати. Не се добиени изразени разлики со оваа група, поради непропорционалниот сооднос меѓу испитуваните групи.



Графикон 12. Графички приказ на организациската култура според возраста на наставниците од јавните основни училишта

Табела 4. F-тест за разликите меѓу наставниците од јавните основни училишта во перцепцијата на организациската култура од аспект на нивната возраст

	df.	F	p
I	2	8.06	<0.01
II	2	6.19	<0.05
III	2	4.35	<0.05
IV	2	5.95	<0.05

* Ниво на значајност 0.05; критична вредност 4.08.

** Ниво на значајност 0.01; критична вредност 7.31.

Наод: Вредностите од F-тестот за димензиите конзистентност, адаптивност и мисија се статистички значајни на ниво 0.05, а вредноста на учество на вработените е статистички значајна на ниво 0.01. Односно, значајни разлики постојат во перцепцијата на организациската култура меѓу сите три возрастни групи на наставници.

Табела 5. t-тест за значајност на разлики во перципирањето на организациската култура од аспект на возраста на наставниците од јавните основни училишта

	t1 (M1-M2)	p	t2 (M1-M3)	P	t3 (M2-M3)	p
I	1.11	>0.05	0.12	>0.05	3.98	<0.01
II	0.43	>0.05	0.34	>0.05	3.65	<0.01
III	0.87	>0.05	0.51	>0.05	2.57	<0.01
IV	0.77	>0.05	1.37	>0.05	3.89	<0.01

* Ниво на значајност 0.05; критична вредност 1.68.

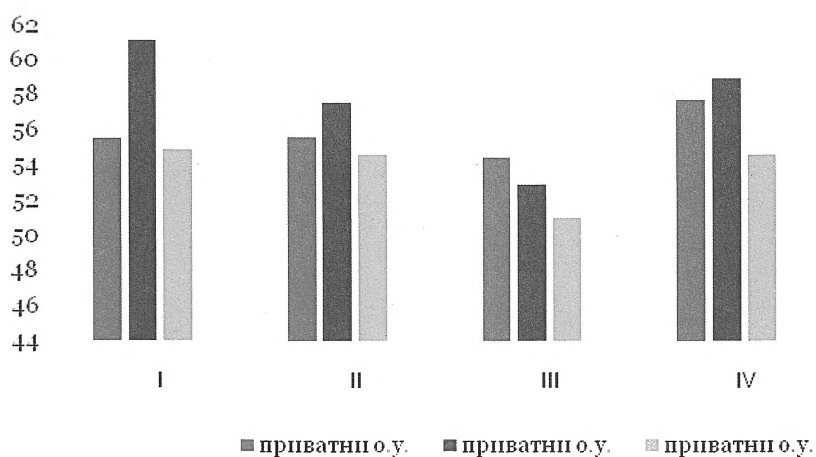
** Ниво на значајност 0.01; критична вредност 2.40.

Наод: Наставниците на возраст од 30 до 39 години имаат највисоки постигнувања на димензиите на организациската култура, во споредба со наставниците на возраст од 20 до 29 години и над 40 години. Статистички значајна е разликата меѓу наставниците од двете повозрасни групи и истата е во прилог на наставниците на возраст од 30 до 39 години.

Табела 6. Разлики меѓу наставниците од приватните основни училишта во перцепцијата на организациската култура од аспект на нивната возраст

	приватни основни училишта								
	а. 20 – 29 години			б. 30 – 39 години			в. над 40 години		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
I	20	55.50	8.24	14	61.14	7.19	15	54.87	9.96
II	20	55.75	9.13	14	57.57	5.18	15	54.53	8.93
III	20	54.40	7.73	14	52.86	4.82	15	51.00	6.20
IV	20	57.70	8.80	14	58.93	4.37	15	54.53	8.08

Наод: Наставниците на возраст од 30 до 39 години имаат највисоки постигнувања во споредба со наставниците на возраст од 20 до 29 години и наставниците над 40 години. Единствено во третата димензија на организациската култура повисоки постигнувања имаат оние на возраст од 20 до 29 години.



Графикон 13. Графички приказ на организациската култура според возраста на наставниците од приватните основни училишта

Табела 7. F-тест за разлики меѓу наставниците од приватните основни училишта во перцепцијата на организациската култура ид аспект на нивната возраст

	df.	F	p
I	2	2.42	>0.05
II	2	0.51	>0.05
III	2	1.15	>0.05
IV	2	1.33	>0.05

* Ниво на значајност 0.05; критична вредност 4.08.

** Ниво на значајност 0.01; критична вредност 7.31.

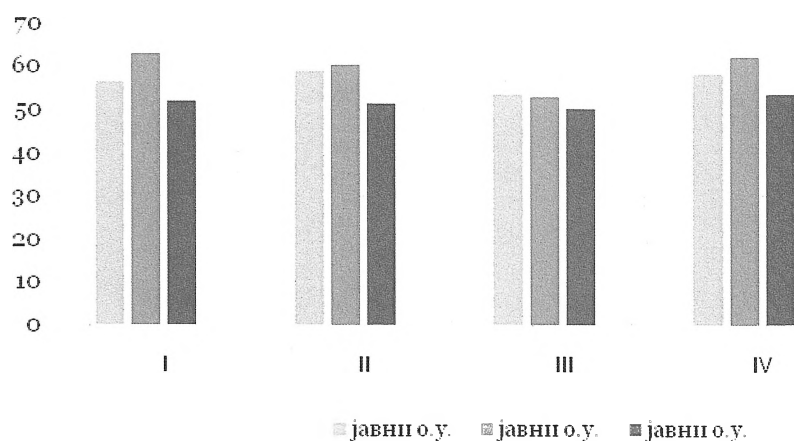
Наод: Очигледно возраста на наставниците од приватните основни училишта статистички значајно не влијае на нивната перцепција за организациската култура.

А3. Организациска култура и работен стаж на наставниците

Табела 8. Разлики меѓу наставниците од јавните основни училишта во перцепцијата на организациската култура од аспект на должината на нивниот работен стаж

	јавни основни училишта								
	а. 0 – 5 години			б. 5 – 10 години			в. повеќе од 10 години		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
I	5	56.40	9.26	13	62.77	7.96	31	51.71	7.30
II	5	58.60	8.56	13	60.31	8.59	31	51.16	7.66
III	5	53.20	11.30	13	52.61	3.57	31	49.93	5.16
IV	5	58.20	3.56	13	61.85	7.15	31	52.32	10.20

Наод: Перцепцијата за организациската култура е поповолна во однос на учеството на вработените, конзистентноста и мисијата кај наставниците чиешто работен стаж се движи од 5 до 10 години, а во однос на адаптивбилноста поповолни резултати покажуваат наставниците со работен стаж од 0 до 5 години.



Графикон 14. Графички приказ на организациската култура според работниот стаж на наставниците од јавните основни училишта

Табела 9. F-тест за разлики меѓу наставниците од јавните основни училишта во перцепцијата на организациската култура од аспект на должината на нивниот работен стаж

	df.	F	p
I	2	9.61	<0.01
II	2	6.78	<0.05
III	2	1.46	>0.05
IV	2	5.30	<0.05

* Ниво на значајност 0.05; критична вредност 4.08.

** Ниво на значајност 0.01; критична вредност 7.31.

Наод: Вредностите за димензијата на организациската култура учество на вработените е статистички значајна на ниво 0.01, додека пак димензиите конзистентност и мисија се статистички значајни на ниво 0.05.

Табела 10. t-тест за значајност на разлики во перципирањето на организациската култура од аспект на должината на работниот стаж на наставниците од јавните основни училишта

	t1 (M1-M2)	p	t2 (M1-M3)	p	t3 (M2-M3)	p
I	1.37	>0.05	1.08	>0.05	4.31	<0.01
II	0.38	>0.05	1.83	<0.05	3.32	<0.01
III	0.12	>0.05	0.65	>0.05	1.97	<0.05
IV	1.43	>0.05	2.42	<0.01	3.53	<0.01

* Ниво на значајност 0.05; критична вредност 1.68.

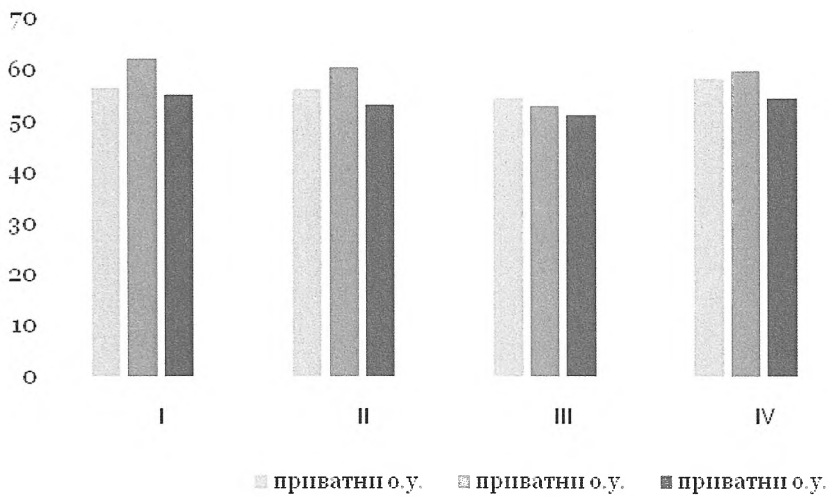
** Ниво на значајност 0.01; критична вредност 2.40.

Наод: Наставниците со стаж од 5 до 10 години имаат највисоки постигнувања во споредба со наставниците на возраст од 0 до 5 години и наставниците на 10 години работен стаж. Статистички значајна е разликата меѓу наставниците од двете групи со подолг работен стаж во однос на сите димензии од организациската култура. Тие разлики се во прилог на наставниците чишто работен стаж е од 5 до 10 години.

Табела 11. Разлики меѓу наставниците од приватните основни училишта во перцепцијата на организациската култура од аспект на должината на работниот стаж

	приватни основни училишта								
	а. 0 – 5 години			б. 5 – 10 години			в. повеќе од 10 години		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
I	25	56.16	8.08	9	62.00	7.61	15	55.13	9.93
II	25	56.00	8.17	9	60.22	5.51	15	53.13	8.40
III	25	54.16	7.06	9	52.66	4.47	15	51.06	6.74
IV	25	57.96	8.10	9	59.44	4.75	15	54.20	7.72

Наод: Наставниците со стаж од 5 до 10 години имаат највисоки постигнувања во споредба со наставниците со стаж од 0 до 5 години и наставниците со над 10 години работен стаж. Нивните постигнувања се пониски само во однос на третата димензија од организациската култура каде повисоки се постигнувањата на наставниците со работен стаж од 0 до 5 години.



Графикон 15. Графички приказ на организациската култура според работниот стаж на наставници од приватни основни училишта

Табела 12. F-тест за разликите меѓу наставниците од приватните основни училишта во перцепцијата на организациската култура од аспект на должината на нивниот работен стаж

	df.	F	p
I	2	1.99	>0.05
II	2	2.30	>0.05
III	2	0.23	>0.05
IV	2	1.72	>0.05

* Ниво на значајност 0.05; критична вредност 4.08.

** Ниво на значајност 0.01; критична вредност 7.31.

Наод: Со тестот ANOVA не се добиени статистички значајни разлики во ниту една димензија на организациската култура.

A4. Организациска култура и висина на плата на наставниците

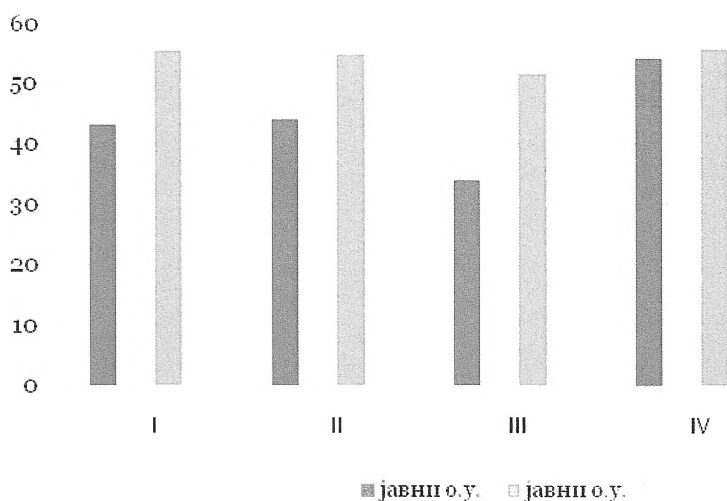
Табела 13. Разлики меѓу наставниците од јавните основни училишта во перцепцијата на организациската култура од аспект на висината на платата

	јавни основни училишта							
	а. до 15.000 денари			б. 15.000 – 25.000 денари			t	p
	N	M	SD	N	M	SD		
I	1	43.00	0	48	55.37	8.85	1.85	<0.05
II	1	44.00	0	48	54.56	8.87	1.56	>0.05
III	1	34.00	0	48	51.33	5.18	2.95	<0.01
IV	1	54.00	0	48	55.48	9.95	0.20	>0.05

* Ниво на значајност 0.05; критична вредност 1.68.

** Ниво на значајност 0.01; критична вредност 2.40.

Наод: Наставниците со повисоки парични примања имаат поповолна перцепција на организациската култура во однос на сите нејзини димензии, но значајни се разликите во прилог на оваа група само за првата димензија – учество на вработените со ниво на значајност 0.05 и третата димензија – адаптивност со ниво на значајност 0.01. Резултатите не се земаат предвид бидејќи станува збор за несоодветен број на испитаници меѓу двете групи.



Графикон 16. Графички приказ на организациска култура според висина на плата на наставниците од јавните основни училишта

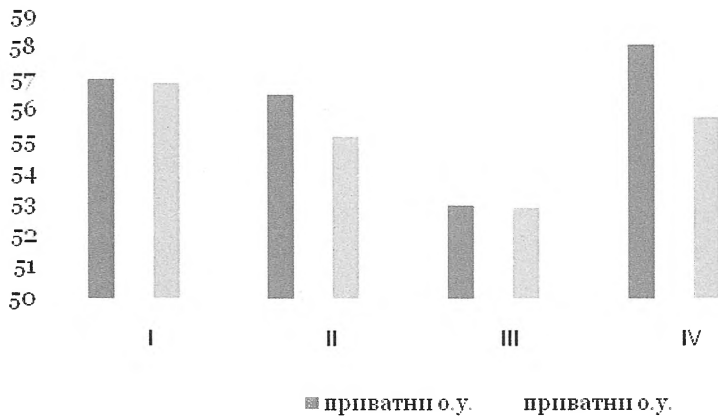
Табела 14. Разлики меѓу наставниците од приватните основни училишта во перцепцијата на организациската култура од аспект на висината на платата

	приватни основни училишта							
	а. 15.000 – 25.000 денари			б. над 25.000 денари			t	p
	N	M	SD	N	M	SD		
I	28	56.96	8.16	21	56.86	9.76	0.04	>0.05
II	28	56.46	7.97	21	55.14	8.31	0.56	>0.05
III	28	52.96	5.90	21	52.86	7.53	0.05	>0.05
IV	28	58.07	7.71	21	55.76	7.47	1.06	>0.05

* Ниво на значајност 0.05; критична вредност 1.68.

** Ниво на значајност 0.01; критична вредност 2.40.

Наод: Наставниците со пониски парични примања имаат поповолна перцепција на организациската култура во однос на сите нејзини димензии, но разликата не е статистички значајна.



Графикон 17. Графички приказ на организациска култура според висина на плата на наставниците од приватните основни училишта

Б. Професионално согорување и вид на училиште

Табела 15. Разлики меѓу наставниците од јавните и приватните основни училишта во перцепцијата на професионалното согорување

	јавни основни училишта			приватни основни училишта			t-тест	p
	N	M	SD	N	M	SD		
I	49	23.51	11.97	49	11.43	8.39	5.79	<0.01
II	49	3.88	4.29	49	1.28	3.00	3.47	<0.01
III	49	39.73	6.50	49	41.59	5.14	1.57	>0.05

Легенда:

I – Емоционална исцрпеност.

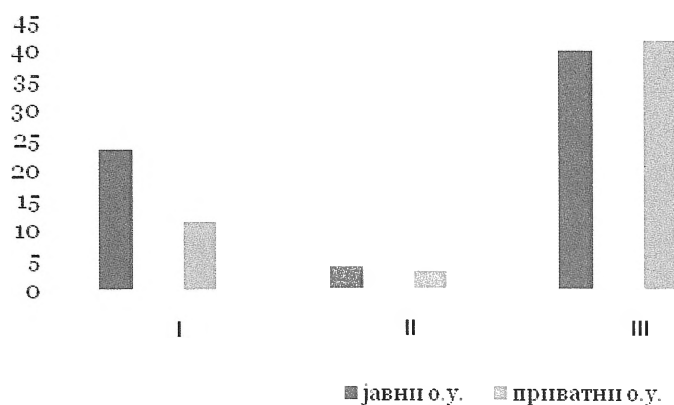
II – Деперсонализација.

III – Лично остварување.

* Ниво на значајност 0.05; критична вредност 1.68.

** Ниво на значајност 0.01; критична вредност 2.40.

Наод: Според добиените вредности, очигледно е дека професионалното согорување во однос на сите испитувани димензии како поповолно го перципираат наставниците од приватните основни училишта. Статистички значајни разлики се добиени во однос на емоционалната исцрпеност и деперсонализација на ниво на значајност 0.01.



Графикон 18. Графички приказ на професионалното согорување на наставниците според видот на училиштето

Б1. Професионално согорување и пол на наставниците

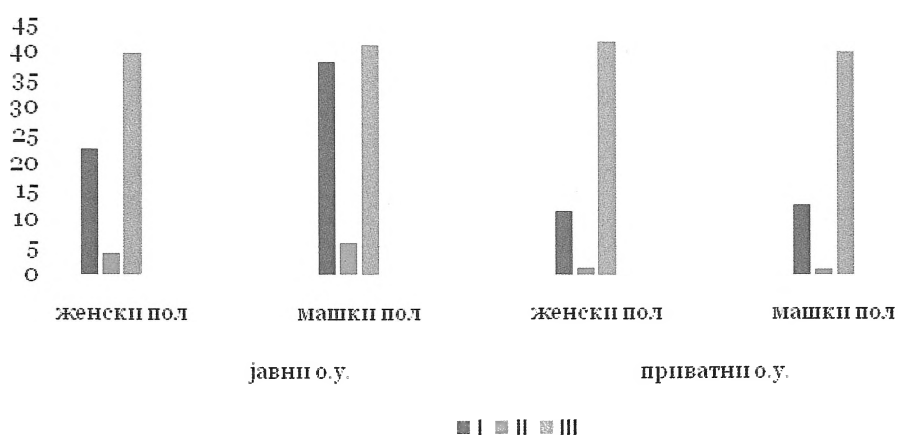
Табела 16. Разлики меѓу наставниците од јавните и приватните основни училишта во перцепцијата на професионалното согорување од аспект на нивниот пол

	јавни основни училишта						приватни основни училишта					
	женски пол			машки пол			женски пол			машки пол		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
I	46	22.56	11.73	3	38.00	2.64	47	11.39	8.49	2	12.50	7.78
II	46	3.76	3.89	3	5.67	9.81	47	1.30	3.06	2	1.00	1.41
III	46	39.65	6.54	3	41.00	7.00	47	41.66	5.20	2	40.00	4.24

Наод: Наставниците од женски пол во јавните основни училишта во првите две димензии на професионалното согорување имаат поповолни вредности од наставниците од машки пол.

Наставниците од женски пол од приватните основни училишта имаат поповолни вредности од наставниците од машки пол во сите три димензии на професионалното согорување.

А поповолни се и во однос на наставниците од женски пол од јавните основни училишта, исто така во сите три димензии на професионалното согорување. Не е пропорционален бројот на испитаниците во однос на полот и во јавните и во приватните основни училишта, така што не можеме да се потпреме на добиените резултати.



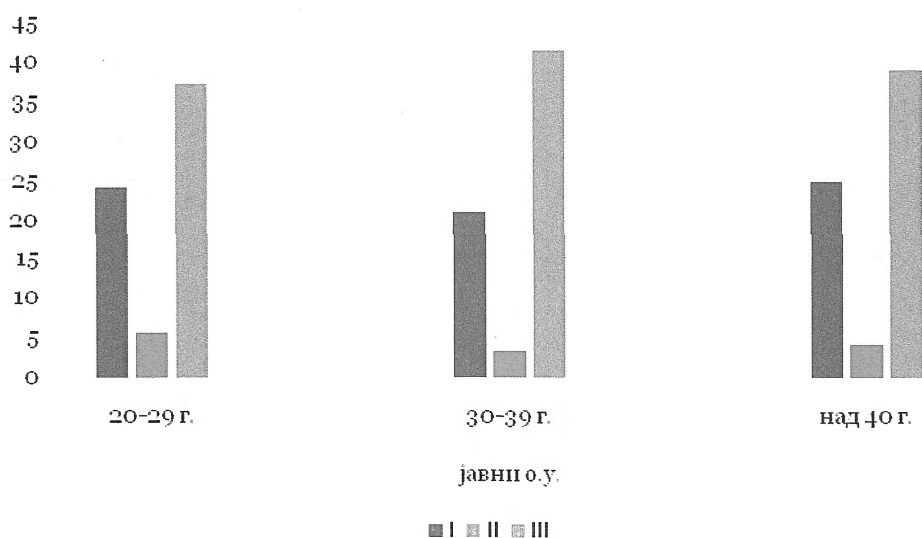
Графикон 19. Графички приказ на професионално согорување според полот на наставниците

Б2. Професионално согорување и возраст на наставниците.

Табела 17. Разлики меѓу наставниците од јавните основни училишта во перцепцијата на професионалното согорување од аспект на нивната возраст

	јавни основни училишта								
	а. 20 – 29 години			б. 30 – 39 години			в. над 40 години		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
I	2	24.00	7.07	17	20.94	13.05	30	24.93	11.63
II	2	5.50	0.71	17	3.29	4.31	30	4.13	4.48
III	2	37.00	1.41	17	41.47	5.59	30	38.93	7.05

Наод: Добиените вредности покажуваат дека наставниците од 30 до 39 години поповолно го доживуваат професионалното согорување во сите испитувани димензии за разлика од наставниците со возраст од 20 до 29 години и повеќе од 40 години. Не е соодветен бројот на испитаниците од првата група, со останатите две групи, и не се добиваат разлики со оваа група испитаници.



Графикон 20. Графички приказ на професионалното согорување според возраста на наставниците од јавните основни училишта

Табела 18. F-тест за разлики меѓу наставниците од јавните основни училишта во перцепцијата на професионалното согорување од аспект на нивната возраст

	df.	F	p
I	2	0.59	>0.05
II	2	0.34	>0.05
III	2	1.01	>0.05

* Ниво на значајност 0.05; критична вредност 4.08.

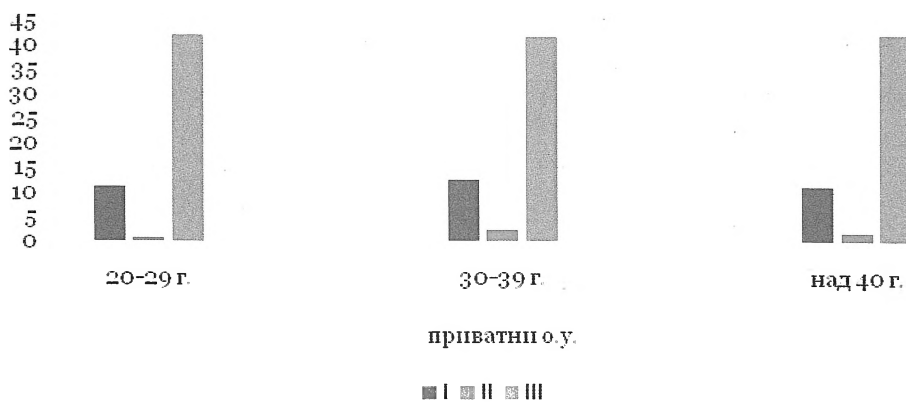
** Ниво на значајност 0.01; критична вредност 7.31.

Наод: Од тестот ANOVA не се добиени статистички значајни резултати за ниту една димензија на професионалното согорување.

Табела 19. Разлики меѓу наставниците од приватните основни училишта во перцепцијата на професионалното согорување од аспект на нивната возраст

	приватни основни училишта								
	а. 20 – 29 години			б. 30 – 39 години			в. над 40 години		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
I	20	11.10	6.79	14	12.36	8.20	15	11.00	10.74
II	20	0.60	1.67	14	2.00	3.53	15	1.53	3.78
III	20	41.75	5.30	14	41.21	5.38	15	41.73	5.05

Наод: Вредности се приближни, но, сепак, поповолни резултати има во димензијата емоционална исцрпеност кај наставниците со возраст над 40 години, додека пак за димензиите деперсонализација и лично оставарување поповолни резултати се добиени кај наставниците од 20 до 29 години.



Графикон 21. Графички приказ на професионалното согорување според возраста на наставниците од приватните основни училишта

Табела 20. F-тест за разлики меѓу наставниците од приватните основни училишта во перцепцијата на професионалното согорување од аспект на нивната возраст

	df.	F	p
I	2	0.12	>0.05
II	2	0.97	>0.05
III	2	0.05	>0.05

* Ниво на значајност 0.05; критична вредност 4.08.

** Ниво на значајност 0.01; критична вредност 7.31.

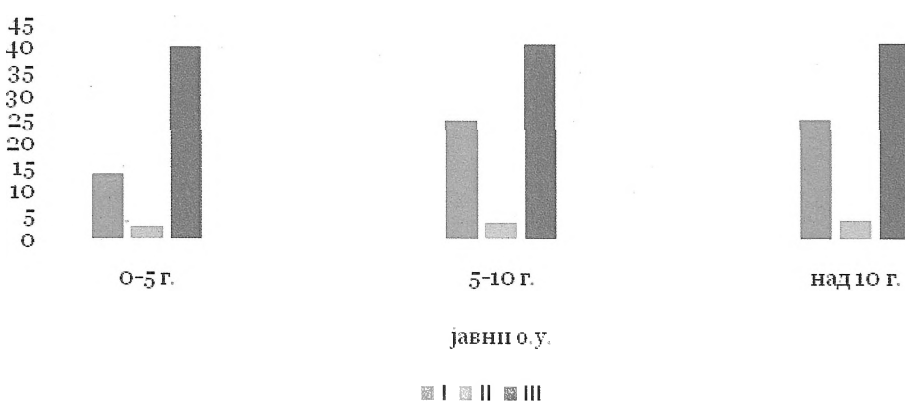
Наод: Не се добиени статистички значајни резултати во ниту една димензија на професионалното согорување.

Б3. Професионално согорување и должина на работен стаж на наставниците.

Табела 21. Разлики меѓу наставниците од јавните основни училишта во перцепцијата на професионалното согорување од аспект на должината на работниот стаж

	јавни основни училишта								
	а. 0 – 5 години			б. 5 – 10 години			в. повеќе од 10 години		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
I	5	13.60	10.33	13	25.00	12.92	31	25.09	11.55
II	5	2.60	2.79	13	3.54	4.39	31	4.09	5.10
III	5	40.20	5.21	13	40.61	5.60	31	40.95	5.93

Наод: Поповолни резултати се забележуваат за првата и втората димензија на професионалното согорување кај наставниците со должина на работен стаж од 0 до 5 години. За третата димензија поповолни резултати покажуваат наставниците чијшто работен стаж е повеќе од 10 години.



Графикон 22. Графички приказ на професионалното согорување според работниот стаж на наставниците од јавните основни училишта

Табела 22. F-тест за разликите меѓу наставниците од јавните основни училишта во перцепцијата на професионалното согорување од аспект на должината на нивниот работен стаж

	df.	F	p
I	2	2.11	>0.05
II	2	0.24	>0.05
III	2	0.04	>0.05

* Ниво на значајност 0.05; критична вредност 4.08.

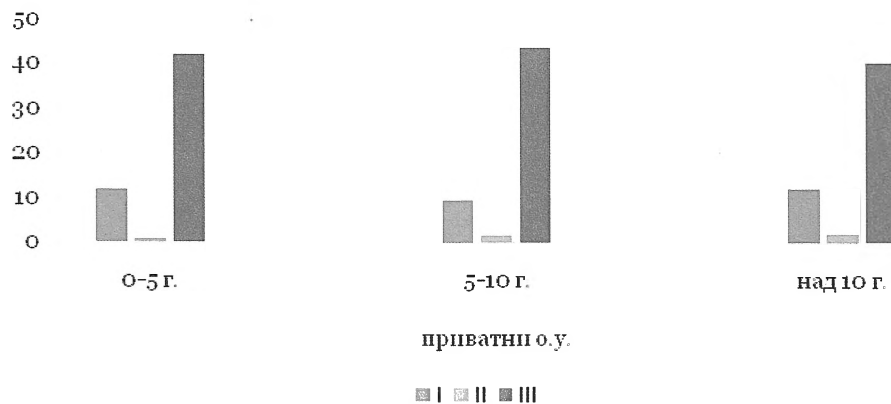
** Ниво на значајност 0.01; критична вредност 7.31.

Наод: Од тестот ANOVA не се добиени статистички значајни разлики за ниту една димензија на професионалното согорување.

Табела 23. Разлика меѓу наставниците од приватните основни училишта во перцепцијата на професионалното согорување од аспект на должината на нивниот работниот стаж

	приватни основни училишта								
	а. 0 – 5 години			б. 5 – 10 години			в. повеќе од 10 години		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
I	25	11.80	7.43	9	9.44	6.98	15	11.87	10.76
II	25	0.72	1.65	9	1.66	4.27	15	2.00	3.82
III	25	41.88	4.85	9	43.44	3.28	15	40.00	6.26

Наод: Поповолни резултати се добиени за првата и третата димензија кај наставниците со должина на работниот стаж од 5 до 10 години, а за втората димензија поповолни резултати се добиени кај наставниците со должина на работниот стаж од 0 до 5 години.



Графикон 23. Графички приказ на професионалното согорување според работниот стаж на наставниците од приватните основни училишта

Табела 24. F-тест за разликите меѓу наставниците од приватните основни училишта во перцепцијата на професионалното согорување од аспект на должината на работниот стаж

	df.	F	p
I	2	0.29	>0.05
II	2	0.94	>0.05
III	2	1.36	>0.05

* Ниво на значајност 0.05; критична вредност 4.08.

** Ниво на значајност 0.01; критична вредност 7.31.

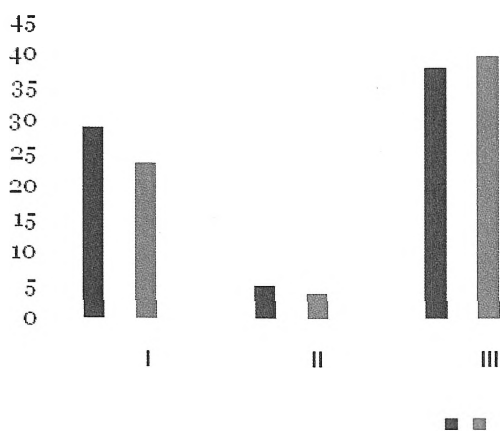
Наод: Иако постојат разлики од аспект на должината на работниот стаж на наставниците, не постојат статистички значајни разлики во доживувањата на професионалното согорување.

Б4. Професионално согорување и висина на плата на наставниците.

Табела 25. Разлики меѓу наставниците од јавните основни училишта во перцепцијата на професионалното согорување од аспект на висината на платата

	јавни основни училишта					
	а. до 15.000 денари			б. 15.000 – 25.000 денари		
	N	M	SD	N	M	SD
I	1	29.00	0	48	23.39	12.07
II	1	5.00	0	48	3.85	4.33
III	1	38.00	0	48	39.77	6.57

Наод: Наставниците со повисоки примања поповолно го доживуваат професионалното согорување, но нема статистички значајни резултати.



Графикон 24. Графички приказ на професионалното согорување според висина на плата на наставниците од јавните основни училишта

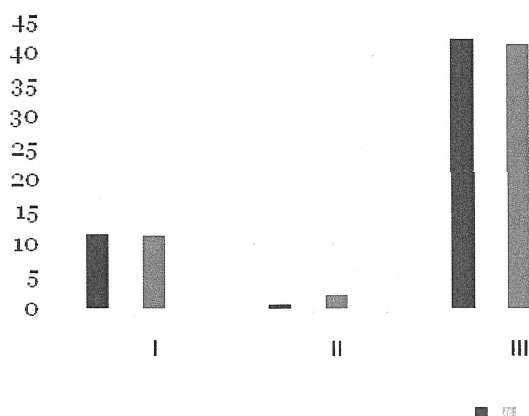
Табела 26. Разлики меѓу наставниците од приватните основни училишта во перцепцијата на професионалното согорување од аспект на висината на плата

	приватни основни училишта						t	p
	а. 15.000 – 25.000 денари			б. над 25.000 денари				
	N	M	SD	N	M	SD		
I	28	11.50	7.62	21	11.33	9.52	0.07	>0.05
II	28	0.64	1.57	21	2.14	4.11	1.59	>0.05
III	28	41.96	4.55	21	41.09	5.92	0.56	>0.05

* Ниво на значајност 0.05; критична вредност 1.68.

** Ниво на значајност 0.01; критична вредност 2.40.

Наод: Вредностите на t-тестот за сите три димензии на професионалното согорување меѓу споредуваните групи се пониски од критичната вредност и може да се заклучи дека не постојат статистички значајни разлики меѓу споредуваните групи.



Графикон 25. Графички приказ на професионалното согорување според висина на плата на наставниците од приватните основни училишта

В. Поврзаност на организациската култура и професионалното согорување на наставниците.

В1. Поврзаност на организациската култура и професионалното согорување на наставниците од јавните основни училишта.

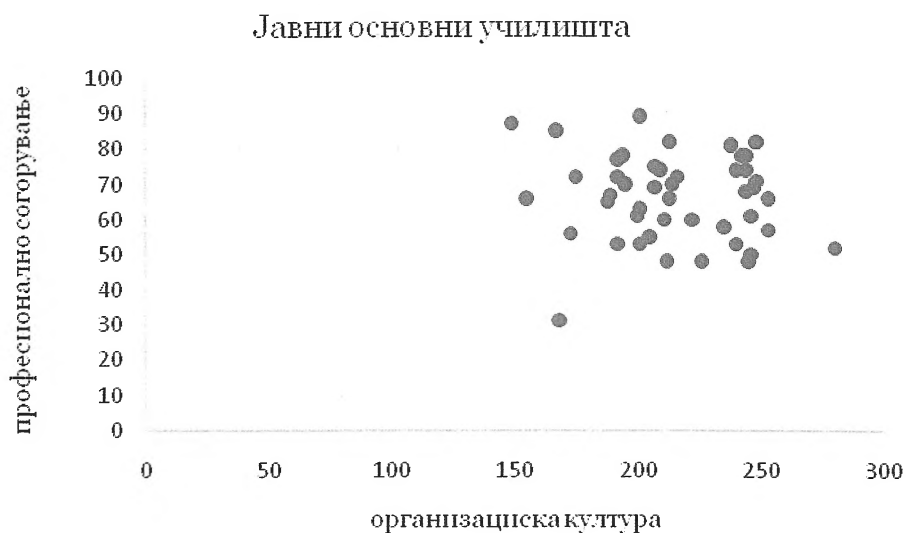
Табела 27. Корелација на организациската култура и професионалното согорување кај наставниците од јавните основни училишта

	Емоционална исцрпеност	Деперсонализација	Лично остварување
Учество на Вработените	0.12	0.10	0.28*
Конзистентност	0.20	0.01	0.31*
Адаптибилност	0.21	0.19	0.24
Мисија	0.21	0.07	0.34*

* Ниво на значајност 0.05; $df=50$; критична вредност 0.273.

** Ниво на значајност 0.01; $df=50$; критична вредност 0.354.

Наод: Емоционалната исцрпеност и деперсонализацијата не се значајно поврзани со ниту една димензија на организациската култура, додека личното остварување значајно позитивно корелира со учество на вработените, конзистентност и мисија.



Графикон 26. Графички приказ на корелацијата меѓу организациската култура и професионалното согорување на наставниците од јавните основни училишта

В2. Поврзаност на организациската култура и професионалното согорување на наставници од приватни основни училишта.

Табела 28. Корелација на организациската култура и професионалното согорување кај наставниците од приватните основни училишта

	Емоционална исцрпеност	Деперсонализација	Лично остварување
Учество на вработените	0.65**	0.40**	0.26
Конзистентност	0.62**	0.42**	0.41**
Адаптибилност	0.25	0.24	0.38**
Мисија	0.59**	0.39**	0.33**

* Ниво на значајност 0.05; $df=50$; критична вредност 0.273.

** Ниво на значајност 0.01; $df=50$; критична вредност 0.354.

Наод: Учество на вработените највисоко корелира со емоционална исцрпеност и деперсонализација. Конзистентноста највисоко корелира со сите димензии на професионалното согорување. Адаптибилноста највисоко корелира со личното остварување, а мисијата високо корелира со сите димензии на професионалното согорување.



Графикон 27. Графички приказ на корелацијата меѓу организациската култура и професионалното согорување на наставниците од приватните основни училишта

9.2. Дискусија

За главните цели на ова истражување беа тестирани главните варијабли организациска култура и професионално согорување на наставници од јавните и приватните основни училишта, потоа се тестираа значајноста на резултатите и разликите меѓу нив во однос на релевантните варијабли: пол, возраст, должина на работен стаж и висина на плата, сè со цел да се добијат одговори на претходно постулираните хипотези.

9.2.1. Дискусија за наодите од дескриптивната статистика

Главно, според добиените средни вредности наставниците од јавните и од приватните основни училишта позитивно ја перципираат организациската култура. Добиените резултати се движат најмногу во четвртото ниво (75-100%) (Табела 2. Резултати од прашалникот за процена на организациската култура) – кое укажува на тоа дека станува збор за силна организациска култура, а единствено прашање што се отвора во ова ниво е: Дали силата на културата е во оние области кои ќе го обезбедат резултатот што се очекува, краткорочно и долгорочно? – Ако не е, тогаш фокусот е зајакнување на културата во оние области каде што е потребно. И секогаш треба да се внимава за одржување на силна организациска култура. Потоа во третото ниво (50-75%) – кое укажува на тоа дека организацијата има одредени сили кои свесно настанале или се развиле, или пак спонтано настанале, со текот на нештата. Тие сили служат како поддршка за развој на оние области каде што културата е слаба. И најмалку резултати припаѓаат на второто ниво (25-50%) – кое посочува на тоа дека има одредена сила, но таа се должи на случајност, а не на организациски развој.

Резултатите што се добиени од испитаните наставници за перцепцијата на организациската култура не се загрижувачки, но секогаш е добро да се води сметка за унапредување, усовршување и одржување на силна организациска

култура. Во тој случај резултатите се неминовни, а последиците се добри за сите.

Се осврнуваме на првата хипотеза која вели дека: *Наставниците од приватните основни училишта перципираат подобра организациска култура во своите училишта во споредба со наставниците од јавните основни училишта.*

Првата хипотеза се потврди во сите димензии на организациската култура (Табела 1). Односно, кај испитуваните наставници од приватните основни училишта се добиени резултати кои се повисоки од наставниците од јавните основни училишта, и во учеството на вработените, конзистентноста, адаптибилноста и во мисијата.

Се претпоставува дека се добиени вакви резултати затоа што во приватните основни училишта владее една послободна работна атмосфера, односот меѓу сите вработени е отворен и пријателски, пристапот е посовремен, работната средина и техничките опреми коишто се користат за секојдневната настава се на врвно ниво, достапност до информации, добра комуникација и организираност. И условите за работа се на многу подобро ниво, од оние во јавните основни училишта. Едноставно добиени се очекувани резултати.

Во едно истражување Денисон и Мишра, во 1995 година, ја истражувале врската меѓу организациската култура и ефикасноста, исто како и во ова истражување биле земени предвид четирите димензии на организациската култура (учество на вработените, конзистентност, мисија и адаптибилност). Резултатите од нивното истражување покажале дека овие димензии позитивно се поврзани со перцепциите на перформансата, односно дека организациската култура е мерлива и е поврзана со важни организациски исходи. Од добиените резултати и во ова истражување потврдуваме дека организациската култура е многу важна и е поврзана со случувањата и резултатите во училишната средина.

Втората хипотеза постулира дека: *Постојат разлики во перцепцијата на организациската култура кај наставниците од јавните и од приватните*

основни училишта кои се разликуваат во однос на полот, возраста, работниот стаж и висина на платата.

Оттука, во однос на полот на наставниците (Табела 2) од јавните основни училишта, наставниците од женски пол имаат повисоки постигнувања во учество на вработените, конзистентност и адаптибилност, единствено во мисијата повисоки постигнувања имаат наставниците од машки пол. Во приватните основни училишта, наставниците од женски пол имаат повисоки постигнувања од наставниците од машки пол и тоа во сите димензии на организациската култура. Мора да се спомене дека станува збор за непропорционална застапеност на испитаниците во однос на полот и во јавните и во приватните основни училишта.

Во однос на возраста на наставниците од јавните (Табела 3) и од приватните (Табела 6) основни училишта, добиени се резултати кои се во прилог на возрасната група наставници од 30 до 39 години. Во одредена мера станува збор за очекувани резултати, претпоставувајќи дека станува збор за наставници кои се во екот на својата кариера, од нив се очекува да се докажат и покажат затоа што веќе го стекнале потребното искуство, се запознале со работата, средината, правилата и процедурите, наставничките планови и програми. Тие се наоѓаат во фаза во која веќе се исполнети со работата, го пронашле своето место, со љубов и посветеност ги извршуваат своите обврски и задачи, а позитивните повратни информации само дополнително ги мотивираат за да продолжат да се развиваат, надоградуваат и докажуваат. Сето тоа доведува до позитивни ефекти и резултати за сите. На ова може да се надоврземе со резултатите од едно истражување спроведено во регионот на Крагуевац, а во кое биле вклучени 257 испитаници од десет средни училишта, сè со цел да се истражи дали постои влијание на организациската култура во успешноста на училиштата. Добиените резултати покажале дека потребно е да се создаде позитивна организациска култура бидејќи нејзините елементи влијаат на успешноста на училиштата.

Во однос на работниот стаж, поволни резултати во перцепцијата на организациската култура покажаа наставниците со должина на работен стаж од

5 до 10 години и во јавните (Табела 8) и во приватните (Табела 11) основни училишта, со тоа што кај наставниците со работен стаж од 0 до 5 години, од јавните и од приватните основни училишта единствено повисоки резултати се добиени за димензијата адаптивност. Резултатите коишто се во прилог на наставниците со должина на работен стаж од 0 до 5 години, не се изненадувачки затоа што кога е во прашање адаптирањето во нова средина, со нови луѓе и самата работа со ученици, и грижата за нив со себе си носи одреден товар и голема одговорност, па затоа е нормално и да се борат за нивно транспарентно учество во средината и адаптирање за да го заслужат своето место во соодветното училиште. Додека пак, резултатите кои се во прилог на втората група наставници со работен стаж од 5 до 10 години, повторно ќе го споменеме работното искуство, односно очекувани се резултатите затоа што се наоѓаат во една зрела фаза, каде што е потребен личен развој и одржување, затоа што се претпоставува дека веќе се докажани во својата работа, но се во години кога не треба да се откажуваат од сопствениот напредок и развој, што, секако, би донело само позитивни резултати.

Кога е во прашање висината на платата, добиени се сосема различни резултати, и може да се каже спротивни од очекувањата. Односно кај наставниците од јавните (Табела 13) основни училишта, оние со повисоки месечни примања покажуваат повисоки резултати во сите димензии на организациската култура, а кај наставниците од приватните (Табела 14) основни училишта поповолно ја перципираат организациската култура оние наставници со пониски парични примања. Најверојатно тоа е така бидејќи сè уште се борат за своето место, се трудат да се усовршуваат и да се развиваат за да го достигнат својот максимум.

Кога е во прашање професионалното согорување (Табела 15), од прашалникот за процена на истиот, добиени се резултати кои: кај наставниците од јавните основни училишта доминираат ниски и средни вредности за емоционалната исцрпеност и средни и високи вредности за лично остварување, додека пак, кај наставниците од приватните основни училишта доминираат

ниски, па средни вредности за емоционална исцрпеност и деперсонализација, високи па средни за личното остварување.

Третата хипотеза гласи: *Наставниците од приватните основни училишта доживуваат помало професионално согорување во споредба со наставниците од јавните основни училишта.*

Третата хипотеза се потврди во сите димензии на професионалното согорување. Односно, резултатите покажуваат дека доживувањето на професионалното согорување е помало кај наставниците од приватните основни училишта. Поголемо е емоционалното исцрпување и деперсонализацијата кај наставниците од јавните основни училишта и до одреден степен е очекувана појава во ваквата професија, и посебно во јавното образование. Намалена е нивната мотивираност за работа, и најверојатно стресно го доживуваат новиот работен ден. Треба да се преземаат навремени мерки за да се избегнат катастрофалните последици. Оттука, може да се осврнеме на едно истражување кое се однесува на професионалниот стрес и професионалното согорување кај наставниците од основните и од средните училишта. Во истражувањето биле вклучени 388 наставници кои предаваат во јавни училишта во Атина. Резултатите од истражувањето покажале дека наставниците од основните училишта биле под поголем стрес од нивните колеги од средните училишта. Исто така покажало дека жените чувствувале поголем стрес од мажите. Заклучокот е дека рационалното справување ќе им помогне на наставниците да ги надминат стресните ситуации, професионалното согорување и на тој начин ќе ги постигнат посакуваните резултати, ако се избегнува справувањето тогаш стресот е зголемен.

Во однос на полот (Табела 16), во јавните основни училишта во првите две димензии наставниците од женски пол имаат поповолни резултати, а наставниците од машки пол покажуваат поповолни резултати единствено за лично остварување. Во овој случај, од резултатите се покажува дека наставниците се емотивно исцрпени и тоа на високо ниво.

Во однос на возраста на наставниците од јавните (Табела 17) основни училишта, резултатите се во прилог на наставниците со возраст од 30 до 39

години. Се претпоставува дека поголем е товарот кај помладата возрасна група, бидејќи се соочуваат со нови предизвици, поголеми обврски, можеби и со основање семејство, па вниманието е насочено на повеќе страни, а со тоа се зголемува и стресот. Кај повозрасната група, најверојатно станува збор за т.н. истршеност. Кај наставниците од приватните основни (Табела 19) училишта сликата е поразлична, најниска е емоционалната исцрпеност кај највозрасните наставници, а деперсонализацијата и лично остварување се поповолни кај најмладите наставници. Оттука, според едно истражување за професионалното согорување на работното место наставник во образованието за возрасни спроведено на 169 наставници од Хрватска, резултатите покажале дека наставниците кои чувствуваат емоционална исцрпеност на работа, имале и зголемено чувство на деперсонализација со луѓето. Исто така истражувањето покажало дека перцепцијата за сопственото постигнување не е поврзано ниту со емоционалната исцрпеност ниту со деперсонализацијата.

Според должината на работниот стаж кај наставниците од јавните (Табела 21) основни училишта, емоционално најисцрпени и деперсонализирани се оние наставници со должина на работен стаж над 10 години, а најмалку наставниците од 0 до 5 години. Очекувањата беа спротивни, па оттука велеме дека повозрасните наставници имаат намален ентузијазам за извршување на работните задачи, некои од нив се подготвуваат за пензионирање и не се толку физички и психички способни за работата. Се чувствуваат „истрашено“. Истата слика е и кај наставниците од приватните (Табела 23) основни училишта, но во овој случај, кај наставниците со должина на работен стаж над 10 години, добиени се неповолни резултати за сите димензии на професионалното согорување. Овие наставници уживаат во својата кариера, во своите достигнувања и сè уште со полн ентузијазам и мотивираност ги извршуваат своите обврски и го пренесуваат своето знаење и искуство. Во истражувањето на професионалното согорување кај вработените во специјалното образование, резултатите покажале дека во однос на работниот стаж и професионалното согорување, резултатите се во обратен однос. Многу фактори придонесуваат да се постигне состојбата на професионално согорување. Оптовареноста на

работното место, конфликтите, нејасните улоги, средината, полот, работниот стаж и многу други фактори влијаат на согорувањето.

Наставниците со повисоки парични примања од јавните (Табела 25) основни училишта покажуваат поповолни резултати во однос на оние со пониски примања, во сите димензии на професионалното согорување. Платата се смета за најголем причинител на емоционална исцрпеност. А кај наставниците од приватните (Табела 26) основни училишта, повисоката плата е причината за поголемо професионално согорување, најверојатно тоа се должи на поголемите очекувања, обврски и задачи, поголема одговорност и константно усовршување и личен развој. Повисока плата, поголеми обврски.

9.2.2. Дискусија за тестираните разлики во испитуваните варијабли во однос на релевантните варијабли

Во ова истражување земени се предвид пет релевантни варијабли и тоа: вид на училиште (јавно или приватно), пол, возраст, должина на работен стаж и висина на плата на испитуваните наставници.

Во однос на разликите ги наведуваме оние вредности кои покажуваат статистички значајни вредности и со тоа и статистички значајни разлики.

Па така, од испитуваната хипотеза која постулира дека *Постојат разлики во перцепцијата на организациската култура кај наставниците од јавните и приватните основни училишта кои се разликуваат во однос на: пол, возраст, работен стаж и висина на плата*, добиени се статистички значајни разлики во однос на организациската култура и возраста на наставниците од јавните (Табела 4) основни училишта. Оттука, сите резултати се во прилог на возрасната група од 30 до 39 години, а добиените вредности се: конзистентност ($F=6.19$), адаптивност ($F=4.35$) и мисија ($F=5.95$) кои се значајни на ниво 0.05, додека пак, димензијата учество на вработените ($F=8.06$) е значајна на ниво 0.01.

Од t-тестот (Табела 5) добиени се статистички значајни разлики за сите димензии на организациската култура и тоа на ниво на значајност 0.01. Сите се во прилог на наставниците со возраст од 30 до 39 години.

Очекувањата се потврдија, оваа возрасна група наставници полни се со енергија, подготвени се да одговорат на предизвиците и очекувањата, мотивирани се во секој поглед и со тоа се издвојуваат и од најмладите и од повозрасните.

Статистички значајни резултати се добиени во однос на должината на работниот стаж кај наставниците од јавните (Табела 9) основни училишта за учество на вработените ($F=9.61$) на ниво на значајност 0.01, а за конзистентност ($F=6.78$) и мисија ($F=5.30$) за ниво на значајност 0.05. Статистички значајни разлики се добиени во однос на должина на работен стаж (Табела 10) од 0 до 5 години и повеќе од 10 години работен стаж за димензиите конзистентност ($t=1.83$) и мисија ($t=2.42$) за ниво на значајност 0.05, и меѓу групите 5 до 10 години и повеќе од десет години работен стаж за сите димензии и тоа со ниво на значајност 0.01, во прилог на наставниците чијашто должина на работен стаж е од 5 до 10 години. Се издвојува оваа група, и е сосема разбирливо бидејќи се во средина на работната кариера, не се почетници туку се навлезени во работата и продолжуваат да се докажуваат и да се развиваат, водејќи се од идејата да постигнуваат што подобри резултати.

Статистички значајни разлики има и во однос на висината на платата кај наставниците од јавните (Табела 13) основни училишта и тоа за димензиите учество на вработените ($t=1.85$) на ниво на значајност 0.05 и адаптивност ($t=2.95$) на ниво на значајност 0.01, во прилог на наставниците со повисоки парични примања. И тоа е очекувано поради зголемената мотивираност и ангажираност на работа.

Втората хипотеза делумно е потврдена и тоа за наставниците од јавните основни училишта.

Во однос на професионалното согорување (Табела 15), статистички значајни разлики се добиени само од аспект на видот на училиштето. Односно, резултатите покажуваат разлики за емоционалната исцрпеност каде што $t=5.79$,

на ниво на значајност 0.01, и за деперсонализација каде што $t=3.47$, исто така за ниво на значајност 0.01. Тие се во прилог на наставниците од приватните основни училишта. И со тоа се потврдува третата хипотеза, односно дека наставниците од приватните основни училишта доживуваат помало професионално согорување во споредба со наставниците од јавните основни училишта.

9.2.3. Дискусија за утврдените корелации меѓу варијаблите

Во ова истражување испитувана е корелацијата меѓу учеството на вработените, конзистентност, адаптивност и мисија, како показатели на организациската култура и емоционална исцрпеност, деперсонализација и лично остварување, како показатели на професионалното согорување. Посебно е тестирана корелацијата меѓу овие димензии за наставниците од јавните основни училишта и приватните основни училишта.

Оттука, кај наставниците од јавните (Табела 27) основни училишта позитивно корелира личното остварување со учество на вработените, конзистентност и мисија за ниво на значајност 0.05. Односно, вработените кои имаат самостојна, креативна, одговорна и работа која носи позитивни повратни информации, сопствен развој и придонес и за учениците и за училиштето имаат поголемо лично остварување. Професионалното согорување е помало кај наставниците кои перципираат дека повеќе учествуваат во работата на училиштето, кои имаат поголема конзистентност во работата и кај оние наставници кои перципираат дека се поинформирани за мисијата на организацијата.

Кај наставниците од приватните (Табела 28) основни училишта во позитивна корелативна врска се сите, освен емоционалната исцрпеност и деперсонализацијата со адаптивноста и личното остварување со учеството на вработените. Тоа е така бидејќи наставниците кои не се задоволни од својата работа, и од некои надворешни фактори, истовремено имаат повисок степен на емоционална исцрпеност, поголема деперсонализација и лично остварување.

Развиваат индиферентен став кон претпоставените, колегите, учениците, надворешните соработници, родителите, па дури и со семејството.

Освен споменатите, останатите димензии позитивно корелираат на ниво на значајност 0.01. Кај наставниците од приватните основни училишта професионалното согорување е помало кога перципираат дека се поинформирани за мисијата на училиштето. Како расте перцепцијата за адаптивност во училиштето, така се зголемува и личното остварување. Професионалното согорување е помало кај наставниците кои перципираат дека повеќе учествуваат во работата на училиштето и кај наставниците кои перципираат дека имаат поголема конзистентност во работата на училиштето.

9.3. Завршни коментари и препораки

И покрај спроведеното истражување, дескрипцијата и елаборацијата на главните варијабли – организациска култура и професионално согорување, потребно е научно проширување и понатамошни истражувања за оваа проблематика. Потребни се и други наоди и резултати за да се дообработува оваа актуелна тема.

Врз основа на резултатите од ова истражување се очкуваат понатамошни унапредувања во оваа област.

За теоретската анализа се направи осврт на веќе спроведени истражувања и за организациската култура и за професионалното согорување. За нивното дефинирање, главните карактеристики и поделби.

Во емпирискиот дел, главно, фокусот беше насочен кон наставниците во јавните и приватните основни училишта. Резултатите што се добиени од спроведените прашалници, дадоа општа слика за перцепција на организациската култура и доживувањата на професионалното согорување од аспект на видот на училиштето, полот, возраста, должината на работниот стаж и висина на платата.

Не навлегувавме во подробности за димензиите и на организациската култура и на професионалното согорување.

Препораките врз основа на проблематиката е да се прават процени на организациската култура, кокретно на темата, во училиштата, за да можат да се увидат слабите страни и да се преземаат мерки за нивно зацврстување.

Секогаш е подобро да се преземаат мерки пред да стане доцна за тоа.

Кога е во прашање професионалното согорување најдобра, секако, би била превенцијата, но доколку постои треба и за тоа да се преземаат навремени мерки, да се детектира што е причината за доведување во таа состојба, да се интервенира и да се трудат сите инволвирани да се дојде до позитивни резултати.

Тоа би значело првенствено, создавање на подобри услови за работа, контрола на обемот на работа, награди, признанија, поттикнување на креативноста, на соработката, нагласување на важноста од тимската работа, комуникација со сите вработени, ученици, родители и надворешни соработници.

Задоволни, среќни и исполнети наставници, може да донесат само позитивни нешта, да ги поттикнат другите и да создадат пријатна работна атмосфера за учениците.

9.4. Резиме

Во овој магистерски труд *Организациска култура и професионално согорување кај наставници од јавните и од приватните основни училишта*, општата цел беше да се дојде до научни сознанија, но и нивна апликативност.

За да одговориме на главната цел на истражувањето, ја истражувавме поврзаноста на организациската култура и професионалното согорување на наставниците од јавните и од приватните основни училишта. Се водевме од идејата дека организациската култура е многу важна во сите организации, не

само во училиштата, а професионалото согорување е една понова состојба, којашто не треба да се занемарува.

Притоа, од резултатите од спроведеното истражување во јавните и приватните основни училишта во Скопје и едно приватно основно училиште во Струга, со помош на мерните инструменти *Прашалник за самопроцена на организациска култура* и *Прашалник за процена на степенот на професионалното согорување кај просветните работници (MBI-ES)*, може да се изнесат произлезените заклучоци. Оттука:

- Организациската култура во однос на димензиите што ја опишуваат во нејзината темелност (учество на вработените, конзистентност, адаптивност, мисија), како поповолна ја перипираат наставниците од приватните основни училишта.

- Според возраста на наставниците, главно, поповолно ја перципираат организациската култура наставниците од женски пол и од јавните и од приватните основни училишта.

- Перцепцијата за организациската култура од аспект на возраста на наставниците од јавните и од приватните основни училишта, оди во прилог на наставниците чијашто возраст е од 30 до 39 години. Со што се покажа дека статистички значајни разлики постојат кај сите испитувани варијабли, на наставниците од јавните основни училишта во прилог на оние чија возраст е од 30 до 39 години.

- Постојат статистички значајни разлики во перцепцијата на организациската култура од аспект на должина на работниот стаж кај наставниците од јавните основни училишта и тоа во прилог на наставниците со должина на работен стаж од 5 до 10 години. А кај наставниците од приватните основни училишта се покажа дека иако постојат разлики во должината на работниот стаж, не постојат статистички значајни разлики во перцепцијата на организациската култура.

- За перцепцијата на организациската култура од аспект на висина на плата, кај наставниците од јавните основни училишта со повисоки примања

имаат поповолна перцепција, а постојат статистички значајни разлики само за димензиите учество на вработените и адаптибилност, додека пак во приватните основни училишта наставниците со пониски парични примања имаат поповолна перцепција, но и покрај разликите во плата, не постојат статистички значајни разлики во перцепцијата на организациската култура.

- Позитивно е доживувањето на професионалното согорување на наставниците од приватните основни училишта. Но не постојат статистички значајни резултати и разлики.

- Доживувањето на професионалното согорување од аспект на полот на наставниците, повторно е во прилог на наставниците од женски пол и од јавните и од приватните основни училишта.

- Според возраста пак резултатите се во прилог на наставниците со возраст од 30 до 39 години, но не постојат статистички значајни резултати во доживувањето на професионалното согорување на наставниците и од јавните и од приватните основни училишта.

- Должината на работниот стаж со доживувањето на професионалното согорување е во прилог на наставниците со работен стаж од 0 до 5 години во јавните, и од 5 до 10 години во приватните основни училишта. Но нема статистички значајни резултати.

- Доживувањето на професионалното согорување од аспект на висина на платата, е во прилог на наставниците со повисоки парични примања кај наставниците од јавните основни училишта, а кај наставниците од приватните основни училишта, кај оние со пониски парични примања. Но не се потврдија статистички значајни разлики.

- Позитивна корелација имаат само личното остварување и адаптибилноста кај наставниците од јавните основни училишта, а кај наставниците од приватните основни училишта позитивна корелација има речиси меѓу сите димензии.

Имено, од резултатите се потврди дека позитивна поврзаност има меѓу главните варијабли кај наставниците од приватните основни училишта. Како се

подобрува перцепцијата на организациската култура така се намалува доживувањето на професионалното согорување и обратно.

Главно, треба да се води сметка за подобрување или одржување на силните страни на организациската култура за да се намали доживувањето на професионалното согорување.

10. Користена литература

- Arnaudova, V., Đorđević, A. (2014) Burnout syndrom among teachers. TEACHER: Journal of the Faculty of Education – Bitola (pp.136-142).
- Belias, D., Konstantinos, V. (2014): Organizational Culture and Job Burnout – A Review. *International Journal of Research in Business Management*. Vol 2. 46-62.
- Britvić, J. (2010): Burn out sindrom ili sindrom profesionalnog sogorivanja. *Poduzetnistvo*. Hrvatska.
- Brown, R. (2004): *School Culture and Organization: Lessons from Research and Experience*.
- Deal & Kennedy (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, NJ: Hermondsworth, Renguin Books, 4.
- Denison, D. (1996): What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review* 21.
- Denison, D. (2009): *Culture Getting Started Guide*. Daniel Consulting.
- Denison, D. and Mishra, A. K. (1995): *Toward a Theory of organizational Culture and Effectiveness*. *Organisational Sciences/Vol.6, No. 2, March-april 1995*.
- Dimitrios, B. (2014): *Organizational Culture and Job Burnout – A Review*. *Impact Journals*. Vol. 2. Issue 1.
- Fisher, M. H. (2010): *Factors Influencing Stress, Burnout, and Retention of Secondary Teachers*. Phoenix, USA.
- Jacobson, D. (2016): *Causes and Effects of Teachers Burnout*. Walden University.
- Karodia, T. (2005): *Psychometric properties of the burnout inventory*. MA Thesis. University of Pretoria.
- Kheirandish, Farahani, Nikkhoo (2016): The impact of Organizational Culture on employess Job Burnout. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Recource Management*.

- Martinko, J. (2010): Profesionalno sagorivanje na poslu nastavnika u obrazovanju odraslih. *Andragoški glasnik*. Zagreb, Hrvatska.
- Maslach, C. (2003): *Burnout: The Cost of Caring*. Los Altos: ISHK.
- Maslach, C. and Coldberg, J. (1998): *Prevention of burnout: New perspectives*. *Applied and preventive psychology*, 7, 63-74.
- Mimisević, H., Bisćević, I. (2013). *Profesionalno sagorivanje uposlenika u specijalnom obrazovanju*. Obrazovno okruženje – sagorivanje I samokontrola. Sarajevo.
- Popov, B. (2013). *Sogorivanje na poslu: Radni dani kao vecnost dug*. TIM centar. Srbija.
- Sardžoska, E.: *Types of emotional intelligence – predictors of burnout syndrome at work* (p. 147-160). In: Columbus, M. A. (Ed). *Advances in psychology research*. Vol. 108. New York: Nova Science Publishers, Inc/2015.
- Schein, E. H. (1969): *Process Consultation: Its Role in Organisational Development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Data status, Beograd.
- Živković, S. (2011). *Merenja stepena iscrpljenosti u funkciji razvoja organizacije rada u javnom sektoru*. Master rad. Fakultet za upravu, Ljubljani.
- Ангелоска-Галевска, Н. (2009). *Планирање на научно истражување*. Интернет материјал. Филозофски факултет, Скопје.
- Арнаудова, В. (2012). *Тимска работа и мотивација*. Работен материјал.
- Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*. Економски факултет, Скопје.
- Ефремовски, Н. (2014): *Согореност од работа и емоционалната интелигенција кај продавачи*. Дипломска работа. Филозофски факултет, Скопје.
- Крстевска, С. (2014): *Професионално согорување и задоволство од работата кај здравствените работници вработени во јавните здравствени установи*. Магистерски труд. Филозофски факултет, Скопје.

- Мартин, Ц. (2014): Клучни концепти во управувањето со човечки ресурси. ARS studio. Скопје.
- Миленкова, С. (2013). *Улогата на организациската култура врз мотивацијата на вработените во граѓанскиот сектор*. Магистерски труд. Филозофски факултет, Скопје.
- (2004) *Национална програма за развој на образованието на Р. Македонија 2005-2015*. Министерство за образование, наука и култура на Р. Македонија.
- Николоски, Т. (2001): Статистика во психологијата. Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје, Филозофски факултет.
- Николоски, Т. (2005). *Психологија на трудот*. Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Филозофски факултет, Скопје.
- Николоски, Т.(1988): Основи на статистиката во психологијата. НИО „Студентски збор“, Скопје.
- Петрова-Ѓорѓиева, Е.; Мирсачиева, С.; Ставрева-Веселиновска, С. (2015): *Организација, организациска култура и клима во основното училиште*. Факултет за образовни науки. Универзитет Гоце Делчев, Штип.
- Петроска-Бешка, В. (1994). *Методологија на експерименталните истражувања во психологијата*. Скопје.
- Саздовска, С.; Чичева, В.; Димовска, В. (2008): Прирачник за менаџмент на човечки ресурси. Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје.
- Сардоска, Е. (2009): Психологија на организацијата. Филозофски факултет, Скопје.

Интернет извори

- Kuleto, Valentin (2013): *Organizaciona kultura*. Blog. Достапно на: <http://www.valentinkuleto.com/2013/10/organizaciona-kultura/> > 05. 02. 2016.
- Jonathon, R. B.; Halbesleben, M.; Ronald Buckley (2004): *Burnout in Organizational life*. Journal of menagment. Достапно на: <http://jom.sagepub.com/content/30/6/859.abstract> > 2016.
- Zamini, Scheila; Zamini, Samira; Barzegary, Leila (2011): *The Relationship Between Organizational Culture and Job Burnout Among the Proffesors and Employees in the Univerzity of Tabriz*. Science Direct. Достапно на: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811022063> > 2016.
- Pillars, Wendy (2014): *Six Signs of – and Solutions for – Teacher Burnout*. Education Week Teacher. Достапно на: <http://www.edweek.org/tm/articles/2014/05/20/ctq-pillars-signs-of-solutions-for-burnout.html> > 2016.
- Stamatios, A. A.; Plompu, A.; Ntalla, M. (2013): *Occupational Stress and Profesional Burnout in Teacher od Primary and secondary Education. The Role of Coping Strategies Scientific*. Research. An Academy Publisher. Достапно на: <http://www.scirp.org/journal/PaperInformation.aspx?PaperID=29268> > 2016.
- Grand, Marquis (2016): *Avoiding Teacher Burnout. Couuses and Symptoms*. Social study. Достапно на: <http://study.com/academy/lesson/avoiding-teacher-burnout-causes-and-symptoms.html> > 2016.
- Jovičić, Miloš; Žarić, Goran (2011): *Organizaciona kultura u osnovnoj školi I njena uloga u poboljšanju obrazovnog procesa*. Stručni rad. Достапно на: [http://www.ftn.kg.ac.rs/konferencije/tio6/radovi/3\)%20Nastavnici%20i%20skola%20u%20informacionoehnoloskom%20okruzenju/PDF/310%20Milos%20Jovicic.pdf](http://www.ftn.kg.ac.rs/konferencije/tio6/radovi/3)%20Nastavnici%20i%20skola%20u%20informacionoehnoloskom%20okruzenju/PDF/310%20Milos%20Jovicic.pdf) > 03. 2016

- Horek, Marela; Stobaus, Peater C. (2016): *Teacher dealing with learning difficulty*. Scientific research during the process of schools. Достапно на: http://file.scirp.org/pdf/PSYCH_2013032909022160.pdf> 22. 03. 2016.
- Dimitrios (2014): *Organizational culture and Job Burnout – A Review*. Impact Journals. Достапно на: <http://www.impactjournals.us/download.php?fname=--1390730185-6.%20Manage-ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20AND%20JOB-Belias%20Dimitrios.pdf>> 22. 03. 2016.
- Carter, Sherrie (2011): *Refueling Your Engine: Strategies to Reduce Stress and Avoid Burnout*. Psycholgu Today. Достапно на: <https://www.psychologytoday.com/blog/high-octane-women/201104/overcoming-burnout>> 08. 03. 2017.
- Brennenman, Ross (2014): *Perfoman Assessment. Re-Emerging in Schools*. <http://www.edweek.org/tm/articles/2014/05/20/ctq-pillars-signs-of-solutions-for-burnout.html>> 08. 03. 2017.
- McNamara, Carter (2014): *Creating a Healthy Organizational culture from Assessment to Change*. Достапно на: <https://www.oasas.ny.gov/AdMed/documents/OWEworkbook.pdf>> 08. 03. 2017.
- Schein, Edgar (2013): *Organizational culture and leadership*. Достапно на: <https://thehypertextual.com/2013/01/17/edgar-schein-organizational-culture-and-leadership/>> 28. 03. 2017.
- Hopkins (1992): *Model of school organizational culture*. Достапно на: https://www.google.com/search?q=Hopkins+school+model+of+organisational+culture&espv=2&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=oahUKEwje8O_XoPnSAhXkPZoKHZOPDzIO_AUIBigB&biw=1366&bih=662#tbm=isch&q=model+of+organisational+culture+from+Hopkins&*&imgcr=AL6yKNPGw2yjPM:> 28. 03. 2017.
- Петрова-Ѓорѓиева, Е.; Мирсачиева, С.; Ставрева-Веселиновска, С. (2008): *Организација, организациска култура и клима во основното*

училиште. Факултет за образовни науки. Универзитет Гоце Делчев,
Штип. Достапно на:

<http://eprints.ugd.edu.mk/14992/1/Trud%202.pdf>> 28. 03. 2017.

- *Enhancing Organizational Performans. Chapter: 3 Organizational Culture.* The National Academies Press. Достапно на:
<https://www.nap.edu/read/5128/chapter/5#76>> 28. 03. 2017.
- Mazzi, Bruno; Ferlin, Daniel (2004): *Sindrom Sogorjelosti na Poslu. Naš profesionalni problem.* Достапно на:
http://www.hdod.net/rad_drustva/RAD%20-%20Burnout%20syndrom%20-%202004.pdf> 29.03.2017.
- Janićijević, Nebojša (2014): *Organizaciona kultura i menadzment.* Достапно на:
<http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/07/ORGANIZACIONA-KULTURA-I-MENADZMENT-I.pdf>.
- Sherrie Bourg Carter (2011): *Overcoming Burnout.* Psychology Today. Достапно на:
<https://www.psychologytoday.com/blog/high-octane-women/201104/overcoming-burnout>.
- Arthur Brief; Barry Staw; (1996): *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 157-200). Достапно на:
<https://www.elsevier.com/books/research-in-organizational-behavior/staw/978-0-7623-0366-3>.

11. Прилог 1 – Мерни инструменти

Почитуван/а,

Пред Вас се наоѓаат два прашалника кои се однесуваат на Вашата работа и организацијата во којашто работите. Ве молам потполнети ги, согласно упатствата дадени пред секој прашалник. Притоа, имајте предвид дека не станува збор за точни и неточни одговори и дека не треба да бидете „експерт“ за потполнување на прашалниците. Само треба да бидете искрени и да го забележите оној одговор што најдобро кореспондира со степенот на Вашето согласување или несогласување во однос на дадениот исказ, согласно дадените упатства. Сумарните резултати од ова истражување ќе се искористат за изработка на магистерски труд, при што Вашиот личен идентитет нема да биде откриен. Податоците од овој прашалник ќе бидат искористени само за целите на ова истражување.

Потполнувањето на прашалникот би Ви одземало 30 до 45 минути од Вашето време.

Претходно, на определено место, Ве молам потполнети ги податоците кои се однесуваат на полот и возраста, датумот на потполнување на прашалникот и останатите генералии што се бараат од Вас.

Однапред Ви благодарам што учествувате во ова истражување и придонесовте за негова реализација, со тоа што го потполнивте прашалникот.

Пријатна работа!

Инструкции: Потполнете во празниот простор и/или заокружете/обележете го даденото тврдење коешто се однесува на Вас:

1. Пол: женски машки

2. Возраст:

20-29 год. 30-39 год. повеќе од 40 год.

3. Искуство како наставник:

0-5 години 5-10 години повеќе од 10 години

4. Назив на училиштето во кое работите: _____

5. Плата / Надоместок (во мкд)

до 15 000

од 15 000 до 25 000

над 25 000

Прашалник за самопроцена на организациска култура

Упатство за потполнување:

Прашалникот содржи 60 искази, распоредени во четири категории (димензии) кои се однесуваат на Вашата работа во организацијата. Неопходно е искрено да одговорите на сите искази кои ги содржи овој прашалник, а притоа Вашата анонимност е загарантирана. Овде нема точни и неточни одговори.

Внимателно прочитајте го исказот и до секој исказ, на десната страна од табелата, забележете го Вашиот одговор во зависност од Вашата перцепција на опишаната состојба во петостепената скала (со степени од 1 - воопшто не се согласувам, до 5 - потполно се согласувам). Притоа, 1, 2, 3, 4, и 5 го имаат следново значење:

- 1 – Воопшто не се согласувам
- 2 – Не се согласувам
- 3 – Имам неутрален став
- 4 – Се согласувам
- 5 – Потполно се согласувам

I Категорија: Учество на вработените						
<i>Индекс на делегирање во организацијата</i>						
1	Мнозинството вработени во оваа организација се потполно вклучени во својата работа	1	2	3	4	5
2	Во оваа организација одлуките вообичаено се донесуваат на ниво каде што постојат најдобри информации за нивното донесување	1	2	3	4	5
3	Информациите во оваа организација се распространети на начин на кој се овозможува секој да ја добие информацијата што му е потребна	1	2	3	4	5
4	Сите во оваа организација мислат дека можат да имаат позитивно влијание	1	2	3	4	5
5	Деловното планирање на нашата организација е континуиран процес кој ги вклучува сите вработени до одредена мера	1	2	3	4	5
<i>Индекс на тимска ориентација во организацијата</i>						
1	Во оваа организација активно се почитуваат кооперацијата и заедничката работа помеѓу функционалните улоги	1	2	3	4	5

2	Работата во оваа организација е исто како да си дел од тим	1	2	3	4	5
3	Работата е организирана на таков начин, така што секоја личност може да ја види врската помеѓу работата којашто ја извршува и целите на организацијата	1	2	3	4	5
4	Тимовите се основни единици од кои е изградена оваа организација	1	2	3	4	5
5	Оваа организација се потпира на хоризонтална контрола и координација за да се изврши работата, а не толку на хиерархија	1	2	3	4	5
Индекс на развој на способности во организацијата						
1	Оваа организација го пренесува авторитетот на вработените така што тие можат да се однесуваат самостојно	1	2	3	4	5
2	Способноста на луѓето во оваа организација се смета како важен извор за предност во однос на конкуренцијата	1	2	3	4	5
3	Оваа организација постојано инвестира во вештините на своите вработени	1	2	3	4	5
4	Се зголемува квалитетот на вработените кои би можеле да менуваат други вработени на некои функции	1	2	3	4	5
5	Во организацијата често настануваат проблеми бидејќи не постојат неопходни вештини за извршување на работата	1	2	3	4	5
II Категорија: Конзистентност						
Индекс на координација и интеграција во организацијата						
1	Нашиот пристап во делувањето е многу постојан и предвидлив	1	2	3	4	5
2	Постои рамнотежа на целите во организацијата на сите нивоа	1	2	3	4	5
3	Луѓе од различни организациски единици имаат заедничка перспектива	1	2	3	4	5
4	Во оваа организација е лесно да се координираат проекти помеѓу функционалните единици	1	2	3	4	5
5	Работата со некој од друг оддел на организацијата е како работа со некој од сосема друга организација	1	2	3	4	5
Индекс на договор во организацијата						
1	Кога ќе се појави недоразбирање, сите се трудат да се постигне решение со кое сите ќе бидат задоволни	1	2	3	4	5
2	Оваа организација има силна култура	1	2	3	4	5

3	Постои јасен договор околу тоа што е правилен начин, а што погрешен начин на извршување на работата во оваа организација	1	2	3	4	5
4	Лесно постигнуваме согласност дури и околу тешки прашања	1	2	3	4	5
5	Често имаме проблеми да се сложиме околу клучни прашања	1	2	3	4	5
Индекс на клучни вредности во организацијата						
1	Постои јасен и конзистентен збир на вредности во оваа организација кој управува со начинот на кој делуваме	1	2	3	4	5
2	Оваа организација има карактеристичен стил на раководење и особен збир начини на раководење	1	2	3	4	5
3	Раководителите во оваа организација го прават тоа што го зборуваат	1	2	3	4	5
4	Оваа организација има етички кодекс кој управува со нашето однесување и кој одредува кое однесување е добро, а кое лошо	1	2	3	4	5
5	Игнорирањето на клучните вредности во организацијата може да нè доведе во неволја	1	2	3	4	5
III Категорија: Адаптибилност						
Индекс на креирање промени во организацијата						
1	Оваа организација многу брзо реагира и лесно се менува	1	2	3	4	5
2	Оваа организација реагира на конкуренцијата и на други промени во деловното окружување	1	2	3	4	5
3	Оваа организација постојано усвојува подобрени и нови начини на работа	1	2	3	4	5
4	Обидите да се воведат промени во организацијата обично наидуваат на отпор	1	2	3	4	5
5	Различни сектори во организацијата често соработуваат за да создадат промени	1	2	3	4	5
Индекс на фокус кон клиенти						
1	Коментарите и препораките на клиентите често водат до промени во оваа организација	1	2	3	4	5
2	Информациите за клиентите директно влијаат на нашите одлуки	1	2	3	4	5
3	Сите членови на оваа организација имаат длабоко разбирање за желбите и потребите на клиентите	1	2	3	4	5
4	Организацијата воспоставува директен контакт со нејзините членови и со клиентите	1	2	3	4	5

5	Интересите на крајните корисници се често игнорирани во нашите одлуки	1	2	3	4	5
Индекс на организациско учење						
1	Организацијата изнаоѓа иновации и ги наградува оние кои преземаат ризик	1	2	3	4	5
2	На неуспехот гледаме како на прилика за учење и подобрување	1	2	3	4	5
3	Во оваа организација многу нешта остануваат незабележани	1	2	3	4	5
4	Учењето е важна задача во нашата секојдневна работа	1	2	3	4	5
5	Се трудиме научените знаења да ги споделиме со останатите	1	2	3	4	5
IV	Категорија: Мисија					
Индекс на стратешки правци и намери во организацијата						
1	Оваа организација има јасна мисија која ја насочува и и дава значење на нашата работа	1	2	3	4	5
2	Оваа организација има долгорочна цел и правец	1	2	3	4	5
3	Стратешкиот правец на оваа организација не ми е јасен	1	2	3	4	5
4	Оваа организација има јасна стратегија за иднината	1	2	3	4	5
5	Стратегијата на нашата организација ги тера другите организации да го менуваат начинот на нивното делување	1	2	3	4	5
Индекс на цели во организацијата						
1	Постои широко прифатен договор за целите во организацијата	1	2	3	4	5
2	Раководителите во организацијата поставуваат цели кои се амбициозни, но и реални	1	2	3	4	5
3	Водството во организацијата се заснова на официјалните цели кои треба да се постигнат	1	2	3	4	5
4	Константно го споредуваме нашиот прогрес со целите кои сме ги поставиле	1	2	3	4	5
5	Луѓето во организацијата разбираат што треба да се направи за да се постигне успех на долг рок	1	2	3	4	5
Индекс на визија во организацијата						
1	Имаме заедничка визија за тоа каква ќе биде оваа организација во иднина	1	2	3	4	5
2	Раководителите во организацијата имаат долгорочна	1	2	3	4	5

	ориентација					
3	Краткорочното мислење често ја доведува во прашање долгорочната визија	1	2	3	4	5
4	Нашата визија создава возбудување и мотивација кај нашите вработени	1	2	3	4	5
5	Способни сме да ги исполниме краткорочните барања, не ризикувајќи да ја загориме долгорочната визија	1	2	3	4	5

**Прашалник за процена на степенот на професионално согорување
кај просветни работници (MBI-ES)**

Инструкции: *Внимателно прочитајте го исказот и на десната страна од табелата, во зависност од тоа кој одговор најдобро кореспондира со степенот на зачестеност на дадениот исказ, заокружете го Вашиот одговор во соодветното квадратче (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6), со следното значење:*

Колку често...?

- 0 - никогаш
- 1 - неколку пати годишно или помалку
- 2 - еднаш месечно или помалку
- 3 - неколку пати месечно
- 4 - еднаш неделно
- 5 - неколку пати неделно
- 6 - секојдневно

1	Се чувствувам емоционално истрпен/а од мојата работа	0	1	2	3	4	5	6
2	На крајот на денот се чувствувам „искористено“	0	1	2	3	4	5	6
3	Наутро кога станувам се чувствувам уморно штом ќе помислам дека треба да се соочам со нов работен ден	0	1	2	3	4	5	6
4	Можам лесно да разберам како се чувствуваат моите ученици	0	1	2	3	4	5	6
5	Чувствувам дека ги третирам учениците како предмети	0	1	2	3	4	5	6
6	Работата со луѓе цел ден навистина е напорна за мене	0	1	2	3	4	5	6
7	Многу ефикасно се справувам со проблемите на моите ученици	0	1	2	3	4	5	6
8	Се чувствувам „совладан/а“ од работата	0	1	2	3	4	5	6
9	Мојата работа има позитивно влијание врз другите луѓе	0	1	2	3	4	5	6
10	Откако ја работам оваа работа станав посуров/а кон луѓето	0	1	2	3	4	5	6
11	Стравувам дека оваа работа ми ги "скаменува" емоциите	0	1	2	3	4	5	6
12	Се чувствувам многу енергично	0	1	2	3	4	5	6
13	Се чувствувам фрустрирано од мојата работа	0	1	2	3	4	5	6
14	Сметам дека работам многу напорно на моето работно место	0	1	2	3	4	5	6
15	Не ми е грижа за она што им се случува на некои ученици	0	1	2	3	4	5	6
16	Работата со луѓе стресно делува врз мене	0	1	2	3	4	5	6
17	Лесно можам да создадам релаксирана атмосфера кога сум со учениците	0	1	2	3	4	5	6
18	По блиска соработка со учениците се чувствувам расположено	0	1	2	3	4	5	6
19	Имам постигнато многу вредни цели во оваа работа	0	1	2	3	4	5	6
20	Се чувствувам дека сум на крајот на моето „јаже“	0	1	2	3	4	5	6
21	Во мојата работа, се справувам со емоционалните проблеми многу смирено	0	1	2	3	4	5	6
22	Мислам дека учениците ме обвинуваат мене за некои од нивните проблеми	0	1	2	3	4	5	6

12. Прилог 2. Табела со сирови скорови

Реден бр.	Вид на училиште		Организациска култура				Професионално согорување			Пол		Возраст			Стаж			Плата		
	Приватно	Јавно	I	II	III	IV	I	II	III	М	Ж	а	б	в	а	б	в	а	Б	В
1.		×	67	61	56	61	5	0	43		×		×		×				×	
2.		×	54	55	51	52	8	4	36		×			×			×		×	
3.		×	53	52	43	44	32	7	33		×			×			×		×	
4.		×	52	51	58	61	24	4	32		×			×			×		×	
5.		×	65	61	55	63	41	2	35		×		×			×			×	
6.		×	66	61	55	66	36	0	46	×			×			×			×	
7.		×	62	51	49	51	29	0	37		×			×		×			×	
8.		×	55	50	46	44	23	2	45		×			×			×		×	
9.		×	55	50	45	42	30	10	37		×			×			×		×	
10.		×	45	48	48	48	17	4	46		×			×			×		×	
11.		×	54	49	50	52	12	1	42		×			×			×		×	
12.		×	67	63	56	67	9	0	48		×		×			×			×	
13.		×	45	39	42	29	36	6	24		×			×			×		×	
14.		×	45	39	42	42	6	3	22		×			×			×		×	
15.		×	55	54	49	55	43	2	37		×			×			×		×	
16.		×	69	62	50	65	2	0	48		×		×			×			×	
17.		×	61	62	52	60	10	0	48		×			×			×		×	
18.		×	54	63	64	59	5	0	48		×		×		×				×	
19.		×	55	59	57	55	10	2	36		×		×		×				×	
20.		×	56	50	47	56	26	0	48		×			×			×		×	
21.		×	44	48	51	51	41	1	36		×			×			×		×	
22.		×	46	52	50	52	13	0	48		×			×			×		×	
23.		×	43	44	34	54	29	5	38		×	×			×			×		
24.		×	42	40	50	60	6	0	47		×			×			×		×	
25.		×	37	39	36	37	37	17	33	×				×			×		×	
26.		×	42	40	46	45	22	0	34		×		×			×			×	
27.		×	53	58	45	58	21	1	48		×		×			×			×	
28.		×	62	62	51	63	36	8	37		×			×		×			×	
29.		×	65	64	54	65	37	7	38		×		×			×			×	

Реден бр.	Вид на училиште		Организациска култура				Професионално согорување			Пол		Возраст			Стаж			Плата		
	Приватно	Јавно	I	II	III	IV	I	II	III	М	Ж	а	б	в	а	б	в	а	Б	В
30.		×	65	64	53	66	24	4	43		×		×			×			×	
31.		×	63	66	55	62	19	6	36		×	×			×				×	
32.		×	64	61	52	65	33	7	38		×			×			×		×	
33.		×	62	67	52	63	23	7	38		×		×			×			×	
34.		×	64	67	55	61	23	8	38		×		×				×		×	
35.		×	63	66	50	61	27	4	43		×			×		×			×	
36.		×	62	67	55	69	20	7	39		×			×			×		×	
37.		×	45	46	49	48	12	5	48		×			×			×		×	
38.		×	66	52	56	64	35	9	37		×		×				×		×	
39.		×	47	48	57	49	13	0	40		×			×			×		×	
40.		×	54	52	46	55	24	1	44		×		×				×		×	
41.		×	75	73	60	72	4	0	48		×		×				×		×	
42.		×	53	50	53	57	35	14	33		×		×				×		×	
43.		×	48	44	53	56	47	0	42		×			×			×		×	
44.		×	42	49	54	56	24	3	36		×			×			×		×	
45.		×	47	45	51	24	41	0	44	×				×			×		×	
46.		×	54	48	56	58	24	0	48		×			×			×		×	
47.		×	60	66	53	65	26	10	38		×			×			×		×	
48.		×	47	50	57	53	33	15	27		×			×			×		×	
49.		×	51	55	49	56	19	4	37		×			×			×		×	
50.	×		53	56	52	52	17	0	47		×		×		×				×	
51.	×		55	51	50	54	9	0	37		×	×			×				×	
52.	×		50	56	48	55	5	0	45		×	×			×				×	
53.	×		47	48	65	66	15	0	48		×	×			×				×	
54.	×		58	57	50	57	7	0	47		×	×			×				×	
55.	×		51	48	54	50	14	0	40		×	×			×				×	
56.	×		45	50	54	55	5	0	48		×	×			×				×	
57.	×		49	44	44	50	22	0	38		×	×			×				×	
58.	×		38	37	54	35	27	7	36		×	×			×				×	
59.	×		51	51	51	57	14	0	43		×	×			×				×	
60.	×		52	57	51	56	26	3	42		×		×		×				×	
61.	×		52	50	51	50	16	0	40		×	×			×				×	
62.	×		50	48	54	49	22	3	42		×	×			×				×	
63.	×		40	41	38	45	18	2	37	×				×			×			×

Реден бр.	Вид на училиште		Организациска култура				Професионално согорување			Пол		Возраст			Стаж			Плата		
	Приватно	Јавно	I	II	III	IV	I	II	III	М	Ж	а	б	в	а	б	в	а	Б	В
64.	x		68	63	50	67	0	0	42		x			x			x			x
65.	x		71	57	56	63	0	0	42		x		x		x				x	
66.	x		38	39	41	42	43	15	30		x			x			x			x
67.	x		51	51	50	54	6	0	32		x			x			x			x
68.	x		66	64	59	68	2	0	34		x	x			x				x	
69.	x		53	52	51	52	20	1	43		x			x			x			x
70.	x		61	74	75	75	12	0	47		x	x			x				x	
71.	x		59	55	48	57	22	0	43		x		x			x			x	
72.	x		49	52	56	50	14	1	44		x			x			x			x
73.	x		59	49	45	55	14	2	34		x		x				x			x
74.	x		61	62	49	59	7	0	30		x	x			x				x	
75.	x		58	55	57	64	20	3	40		x		x		x				x	
76.	x		61	67	52	63	7	0	43	x				x		x			x	
77.	x		61	62	52	63	7	0	35		x	x			x				x	
78.	x		61	62	52	63	7	0	43		x	x			x				x	
79.	x		61	62	52	60	7	0	43		x		x			x			x	
80.	x		64	62	50	63	7	0	43		x	x			x				x	
81.	x		56	56	49	57	2	1	47		x	x			x				x	
82.	x		60	60	49	60	10	0	41		x		x		x				x	
83.	x		73	69	56	68	11	1	45		x	x			x				x	
84.	x		59	49	59	55	17	5	28		x		x				x			x
85.	x		49	52	57	50	14	1	44		x			x			x			x
86.	x		53	54	48	57	18	13	36		x		x			x				x
87.	x		61	64	71	60	11	0	47		x	x			x					x
88.	x		57	60	57	65	9	1	44		x		x			x				x
89.	x		53	52	51	52	9	0	45		x			x		x				x
90.	x		73	67	61	67	0	0	48		x		x			x				x
91.	x		57	54	51	57	2	0	46		x			x			x			x
92.	x		66	63	53	54	9	1	46		x			x			x			x
93.	x		66	65	59	66	2	1	44		x			x			x			x
94.	x		70	64	56	57	11	1	43		x		x			x				x
95.	x		70	67	61	67	2	0	46		x			x			x			x
96.	x		71	61	49	57	2	0	46		x		x			x			x	
97.	x		57	55	50	54	6	0	45		x			x			x			x
98.	x		45	45	45	45	13	1	39		x			x			x			x