Miklós Péter (2025). Közoktatási vezetők munkához kapcsolódó értékei a Dél-Alföldön
Közösségi Kapcsolódások 5 (1-2), 169–179.

ISSN 2786-3484 (Online) https://doi.org/10.14232/kapocs.2025.1-2.169-179

MIKLÓS PÉTER
SZTE JGYPK Művelődéstudományi Tanszék
ORCID: 0009-0009-9159-9664

Közoktatási vezetők munkához kapcsolódó értékei a Dél-Alföldön

Absztrakt

Az értékkutatás a társadalomtudományok mellett a neveléstudománynak is fontos területe. Ebben a dolgozatban a pedagógus szakmában vezető posztra készülő, illetve azt már betöltő szakemberek munkához kapcsolódó értékvilágának egy része kerül bemutatásra. A referátum empirikus hátterét a Kodolányi János Egyetem orosházi képzési helyének közoktatási vezető képzésének hallgatói körében végzett kérdőíves vizsgálat adja, amelyet a velük készült interjúk tanulságai egészítenek ki. Az eredményekből a dél-alföldi vezető pedagógusok pályatudatossága és a szakmai felkészültsége mellett az értékeknek a pedagógiai folyamatokban, valamint a köznevelési intézményrendszer szociális világában való megjelenéséről is árnyaltabb képet kaphatunk.

Kulcsszavak: értékkutatás, pályatudatosság, pedagóguspálya

Abstract - Work-related values of public education leaders in Southern Plain region

Although traditionally rooted in the social sciences, value research is increasingly recognized as a vital area within the field of education. This study explores selected aspects of the value orientations of professionals who are either preparing for or currently holding leadership positions in the teaching profession. The empirical foundation of the study is based on a questionnaire survey conducted among students enrolled in the public education leadership training program at the Orosháza campus of Kodolányi János University, complemented by qualitative insights from follow-up interviews. The findings offer a more nuanced picture of how values manifest not only in pedagogical processes but also in the social dynamics of the public education system. In addition, the study sheds light on the career awareness and professional preparedness of educational leaders in Hungary's Southern Great Plain region.

Keywords: value research, career awareness, teaching profession

Bevezetés

Az alábbiakban ismertetett vizsgálatban a Dél-Alföldön dolgozó pedagógusok egy csoportjának munkához kapcsolódó értékeit kérdeztem le és elemeztem a hazánkban már az 1970-as–1980-as évek óta széles körben használatos Super-féle munkaérték kérdőív segítségével. A vizsgálati minta alanyai, a kérdőív kitöltői a Kodolányi János Egyetem orosházi képzési helyének másodéves közoktatási vezető és szakvizsgázott pedagógus szakirányú továbbképzési szakos hallgatói voltak. Valamennyien több éve – akár több évtizede – a pályán lévő pedagógusok, akik valamilyen szintű vezetői tapasztalattal is rendelkeztek, s szinte valamennyien az intézményvezetői posztra való fölkészülés jegyében végezték el ezt a képzést. Én magam 2012 óta veszek részt a közoktatási vezetők képzésében, s elsősorban szervezés-vezetési, emberi erőforrás menedzsment és az köznevelés intézményrendszerének világához kapcsolódó tárgyakat oktatok. Az alábbiakban bemutatott vizsgálatra a Kodolányi János Egyetem orosházi képzési helyén a 2022/23. egyetemi tanév második félévében, a kérdőívet kitöltők képzésének utolsó szemeszterében került sor.

Elméleti háttér

A következőkben ismertetem a Donald E. Super (1910–1994) amerikai szociálpszichológus által kidolgozott munkaérték kérdőívet, valamint bemutatom az általam végzett vizsgálat eredményeit.

A Super-féle pályafejlődési elmélet jelentősége, hogy elsőként integrálta a fejlődéslélektani folyamatok elemzését a pályaválasztási döntések intencióval és a szakmai/munkahelyi beválással. Mindezeket összevetette a munkatevékenység során megjelenő viselkedési mintázatokkal. Ez az elméleti keret lehetőséget teremt a személyiségstruktúra és a környezeti tényezők egymásra hatásának komplex vizsgálatára. Super és követői szerint a szakmai pályafutás szerkezetét – beleértve a szakmai előrehaladás szintjeit (a képzéstől a pályatervezésen át a beilleszkedésig), illetve a kísérleti/beválási és a stabilizációs szakmai szakaszokat – meghatározza a szülői háttér szociokulturális és szocioökonómiai státusza, az egyéni képességprofil és egyes személyiségjellemzők (érték, értékelődés, munkamód stb.), valamint az elérhető szakmai alternatívák struktúrája.

Az élethosszig tartó tanulás paradigmáján belül a szakmák multipotenciális jellegének tudatos erősítése elősegíti az átképzési és pályamódosítási lehetőségeket. A tradicionális, egész életre szóló hivatásmodell helyét a legtöbb szakterületen napjainkra a tudatos karrierépítés vette át, amely rugalmasabb illeszkedést biztosít a munkaerőpiaci változásokhoz. Ugyanakkor viszont egyes hagyományosan nagy presztízsű és markáns identitásképző funkcióval bíró hivatások – amelyek közé a pedagógusi pálya is tartozik – esetében a szakmaváltás – munkavállalói szempontból – nehezen megvalósítható, s a hivatáshoz kapcsolódó kollektív értékvesztését is eredményezheti. A karrierjükkel elégedett és megfelelően rugalmas (például a

life long learning mellett elkötelezett) diplomás pedagógusok képesek lehetnek aktív módon részt venni a társadalmi – elsősorban az oktatási és a köznevelési rendszerhez kapcsolódó – folyamatok alakításában. Ezzel szemben a potenciálisan dezorientált és értékvesztett értelmiségi tanári réteg nem rendelkezik azokkal az alkalmazkodási képességekkel, amelyek a társadalmi, gazdasági, jogszabályi, technológiai stb. változásokra adott funkcionális válaszok feltételei. (Bugán 1994; Fónai et al. 2005).

Donald E. Super a módszertanát 1962-ben publikálta. A kérőív a magyarországi gyakorlatban az 1968/69-es, második változatában került adaptálásra. Ez a verzió 15 értékkategória mentén, 45 item segítségével operacionalizálja a munkaértékeket. A mérőeszköz alkalmazásának alapvető kritériuma, hogy az értékkonstrukciók a szerző eredeti koncepciójának megfelelően működjenek, valamint hogy a vizsgálati személyek számára egyértelműen értelmezhetők legyenek. A kérdőív egyes értékkategóriái 3 és 15 pont között elhelyezkedő értékeket vehetnek fel. A 15 érték gyakorlatilag egy szűk, 5 pontos tartományban szóródik, amely statisztikai értelemben a különbségeket jórészt elhanyagolhatóvá teszi. (Perczel 1992; Szilágyi 1987; Szilágyi 2007; Miklós 2017)

Nézzük röviden a munkához kapcsolódó Super-féle értékkörök jellemzőit!

- Szellemi ösztönzés. A szellemi ösztönzés arra utal, mennyire fontos az egyén számára, hogy a munkája gondolkodásra, tanulásra és új ötletek keresésére késztesse. Aki erre a kérdéskörre magas pontszámot ad, az szereti az olyan feladatokat, amelyekben gondolkodni kell, új ismeretekhez juthat, s kreatív megoldásokat kereshet.
- Altruizmus. Ez az érték azt mutatja, hogy a munkavállaló számára mit jelent az, hogy a professzionális tevékenységével másokon segíthet, és hozzájárulhat egyes emberek vagy közösségek jóllétéhez és fejlődéséhez. Akik erre magas pontszámot adnak, azoknak érték a segítőkészségség, a szolidaritás és az empátia.
- Társas kapcsolatok. A társas kapcsolatok munkaérték azt mutatja meg, hogy milyen fontos a kitöltőnek az, hogy munkája során másokkal együttműködjön, kapcsolatban legyen, illetve hogy csapatban dolgozzon.
- Munkával kapcsolatos biztonság. Ez az érték azt mutatja meg, hogy mekkora értékű a munkavállalónak a stabil, kiszámítható és hosszútávon megbízható munkakörnyezet.
- Anyagiak. Az anyagiak értékköre azok esetében mutat magas számot, akiknek elsődleges a megfelelő kompenzáció, az anyagi biztonság és az előrelépési lehetőség.
- Önérvényesítés. Ez a munkaérték rámutat arra, hogy kinek mennyire befolyásolja a pályaválasztását és a munkahelyi pozicionáltságát az az

igény, hogy kibontakoztassa a képességeit, szakmailag fejlődjön, és sikereket, elismeréseket érjen el.

- Változatosság, függetlenség. Kifejezi, mennyire fontos az egyénnek, hogy a munkája sokféle, változatos feladatot tartalmazzon, s ne váljon egyhangúvá.
- Hierarchia. Ezen munkaérték megmutatja, mit jelent a kérdőív kitöltőjének a munkahelyi világos szabályrendszer és egyértelmű szervezeti rend.
- Önállóság. Ez az érték azt mutatja, hogy kinek milyen mértékben meghatározó, hogy önállóan dolgozhasson és saját döntéseket hozhasson a munkájában.
- Fizikai környezet. A fizikai környezet munkaértéke jelzi, mennyire tartja fontosnak a kérdőív kitöltője, hogy a munkahelye kényelmes, biztonságos és jól fölszerelt legyen.
- Presztízs. Jelzi, hogy mekkora értéknek tekinti a válaszadó azt, hogy a munkája társadalmilag elismert legyen, valamint hogy tekintélyt és megbecsülést adjon.
- Munkateljesítmény. Mutatja, mennyire fontos a munkavállalónak, hogy kiemelkedő eredményeket érjen el, és hatékonyan és sikeresen végezze a munkáját.
- Esztétikum. Az esztétikum érték azt mutatja meg, hogy a munka milyen mértékben kapcsolódik a szépséghez, a harmóniához vagy a művészi értékekhez.
- Irányítás. Ez az érték azt jelzi, hogy mennyire fontos érték a pályaválasztásban vagy az álláskeresésben a vezetői szerep, a döntéshozatal és mások munkájának az irányítása.
- Kreativitás. A kreativitás munkaértéke az önállóan gondolkodás, valamint az új megoldások keresésének és az innovatív ötleteket kidolgozásának igényét mutatja.

Kutatási eredmények

A vizsgálatomban a Super-féle munkaérték kérdőívet a Kodolányi János Egyetem orosházi képzési helyének másodéves közoktatási vezető és szakvizsgázott pedagógus szakirányú továbbképzési szakos hallgatói közül 72 fő töltötte ki a 2022/23. egyetemi tanév második félévében. A kitöltők között 54 fő (75%) nő, 18 fő (25%) pedig férfi volt. A kitöltők – akinek az átlagéletkora 41,7 év – közül negyvenheten (65,27%) városban, tizennégyen (19,44%) megyeszékhelyen, tizenegyen (15,29%) pedig községben élnek. Valamennyien Békés és Csongrád-Csanád vármegyeiek. Közülük a legrégebben a pályán lévő harminc éve dolgozik pedagógusként, míg a legfrissebben ebben a szférában tevékenykedő hat esztendeje.

A vizsgálat az alábbi eredményt hozta.

1. ábra. A Kodolányi János Egyetem orosházi képzési helyének másodéves közoktatási vezető és szakvizsgázott pedagógus szakirányú továbbképzési szakos hallgatóinak munkához kapcsolódó értékei, 2022/23. 2. félév. (Saját vizsgálat.)

Mindezek az adatok a munkához kapcsolódó értékekre adott pontok csökkenő sorrendjével mutatják azt, hogy a vizsgálat során a kérdőívet kitöltők számára mely értékkörök a leginkább, illetve melyek a legkevésbé fontosak.

Munkaérték	**Érték (1–5)**
Hierarchia	4,29
Munkával kapcsolatos biztonság	4,15
Kreativitás	4,05
Anyagiak	4,00
Önállóság	4,00
Esztétikum	3,90
Változatosság, függetlenség	3,87
Önérvényesítés	3,82
Fizikai környezet	3,64
Társas kapcsolatok	3,51
Munkateljesítmény	3,51
Irányítás	3,48
Presztízs	3,45
Altruizmus	3,12
Szellemi ösztönzés	2,56

1. táblázat. A Kodolányi János Egyetem orosházi képzési helyének másodéves közoktatási vezető és szakvizsgázott pedagógus szakirányú továbbképzési szakos hallgatóinak munkához kapcsolódó értékei pontszám – „fontosság" – szerint csökkenő sorrendben, 2022/23. 2. félév. (Saját vizsgálat.)

Ezen adatok alapján az alábbi megállapítások tehetőek.

A kitöltők számára a hierarchia (4,29) kiemelkedően fontos. Ez azt jelzi, hogy a szervezett, jól strukturált munkakörnyezet különösen lényeges számukra. Előnyben részesítik azokat a helyzeteket, ahol világosak az alá-fölérendeltségi viszonyok, egyértelműek a felelősségi körök, s stabil keretek szabályozzák a munkavégzést. A munkával kapcsolatos biztonság (4,15) is kiemelkedő érték nekik, vagyis a stabil, kiszámítható és hosszú távon is megbízható munkakörnyezet. Nyugodtabban és hatékonyabban dolgoznak, ha nem kell tartaniuk a hirtelen változásoktól, a munkahelyük elvesztésétől, vagy a jövedelmük ingadozásától.

Ugyancsak meghatározó még kreativitás (4,05), ami arra utal, hogy szeretik, ha a munkájuk tartalmaz olyan feladatokat, amelyekben önálló gondolkodásra, új ötletek megalkotására, vagy eredeti megoldások keresésére van lehetőségük.

Magas jelentőségűek még: az anyagiak (4,00) és az önállóság (4,00). Vagyis az anyagi megbecsülés és a megfelelő fizetés számukra ugyanolyan fontos (noha nem kizárólagos, vagy elsődleges a motivációk között), mint az önállóság, a döntési szabadság és a függetlenség a munkavégzésben.

Az esztétikumot (3,90) és a változatosságot, függetlenséget (3,87) már csak kevésbé hangsúlyos érték a vizsgálatban résztvevőknek. Az esztétikai szempontokra való fogékonyság azt jelzi, hogy lényeges lehet nekik egy harmonikus, igényes környezet, vagy olyan feladatok, ahol szerepet kap a formai igényesség, a jóízlés vagy a vizualitás. Míg a változatosság, függetlenség közepes értéke azt mutatja, hogy időnként igénylik ugyan a változatosságot és a helyzetekhez igazodó szabadságot, de nem szükséges nekik, hogy folyamatosan új feladatokkal vagy kihívásokkal találkozzanak.

Ugyancsak mérsékelten fontos még az önérvényesítés (3,82) és a fizikai környezet (3,64). A kitöltőknek nem tartozik az értékviláguk középpontjába, hogy a munkájuknak látható eredménye legyen, s hogy teljes egészében kiaknázhassák a kompetenciáikat. Az önmegvalósítás tehát nem elsődleges hajtóerő számukra. S bár igénylik a kellemes, rendezett környezetet, nem ez a legmeghatározóbb tényező nekik a munkával való elégedettségben.

A társas kapcsolatok (3,51), a munkateljesítmény (3,51) és az irányítás (3,48) közepes jelentőségű a dél-alföldi pedagógusok megkérdezett csoportjának. Ezek a középtartományba eső értékek azt mutatják, hogy szeretik a jó kommunikációt és a hatékony csapatmunkát, de nem ez a legfontosabb számukra. Az eredményorientáltság és teljesítmény kevésbé motiválja őket. Az irányításra ugyan van némi igényük, de nem törekszenek hatalmi pozícióra, vagyis akár vezetőként, akár beosztottként is ugyanúgy dolgoznak.

A presztízs (3,45) és az altruizmus (3,12) jóval alacsonyabb jelentőségű. Tehát a társadalmi elismertség, a rang vagy a tekintély nem tartozik a meghatározó munkához kapcsolódó értékeik közé. Számomra kissé meglepő – hiszen a pedagógusok (elsősorban fiatal) emberekkel foglalkoznak, akik segítségre, bátorításra, ösztönzésre szorulnak –, hogy bár fontos lehet számukra, hogy másoknak segítsenek és pozitív hatást gyakoroljanak az emberekre, ez nem tartozik a legerősebb belső motivációik közé.

A szellemi ösztönzés (2,56) mutatta a legalacsonyabb értéket, vagyis a legkevésbé fontos nekik, hogy a munkájuk folyamatos intellektuális kihívásokat adjon, és tanulási lehetőségeket biztosítson. Nem keresnek kimondottan szellemi megmérettetést igénylő, állandó tanulással járó pozíciókat.

Mindezek alapján az az általános kép alakul ki a vizsgálat eredményeként, hogy az abban résztvevő dél-alföldi pedagógusok (a vizsgálat idején hivatalban lévő, illetve leendő köznevelési intézményvezetők) olyan munkakörnyezetet tartanak a maguk számára ideálisnak, amely

- stabil és kiszámítható,
- jól szervezett és egyértelmű szabályrendszerrel működik,
- önállóságot biztosít, de nem követeli meg a teljes önállóságot és függetlenséget,
- lehetővé teszi a kreativitást, de nem igényel elmélyült szellemi tevékenyéget,
- anyagi biztonságot ad, és
- ugyan változatos, de nem túlzottan hektikus.

Kevésbé fontos nekik

- a magas szintű intellektuális kihívás,
- a másokon való segítés, illetve
- a társadalmi presztízs és a csapatközpontúság.

Az iménti – a kérdőívek elemzésére alapozott – megállapítások illusztrálására idézem az alábbiakban a közoktatási vezető képzésben részt vett néhány pedagógus gondolatát a vezetésről, a munkahelyi motivációról, illetve a pedagógusi professzióhoz kapcsolódó értékekről. A megszólalók a köznevelési színtér különböző területein tevékenykednek. Ennek jegyében – mintegy a reprezentativitás pótlására – van közöttük óvópedagógus, általános iskolai tanár, szakképző intézmény pedagógusa és kollégiumi nevelő is. Mindegyikük rendelkezik releváns tapasztalattal, hiszen több éve dolgoznak vezetőként, vagy vezetőhelyettesként. Valamennyien nők.

Kollégiumi nevelő, Békés vármegye. „A kollégáim zöme nem szereti a változásokat, rosszul tűrik a bizonytalanságot és az új dolgokkal, ötletekkel nehezen barátkoznak. A bizonytalanság kezelésének módja részben személyiségfüggő. Ez megfigyelhető a nevelőtestületünkben is. A szocializációs folyamatokon keresztül épül be a viselkedésünkbe, és

megtanuljuk a normákhoz való igazodást. Egy új hagyomány bevezetése határozott ellenállásba ütközik nálunk. Amikor erre a munkahelyre kerültem, akkor mindenre azt a választ kaptam, hogy ez így szokott lenni. Vannak dolgok, amik felett az idő elmegy, nyitottnak kell lenni az újra. Sajnos a vezetőnk is a biztos, megszokott állóvizet szereti. Ez teszi kiegyensúlyozottá."

Általános iskolai tanár, Csongrád-Csanád vármegye. „Nincsenek általános receptek a vezetés-szervezés terén, így ideális vezetési stílus sincs. A vezetőnek mindig az adott helyzethez kell igazítania vezetési stílusát. A legeredményesebb talán az a vezető, aki egyaránt maximális figyelmet fordít a feladatra és a beosztottakra is. Egy vezetőnek szükséges ismernie beosztottjainak motivációját. Ha pedig valaki nem motivált, akkor meg kell keresni azt, hogy valójában mi motiválja."

Technikum és szakképző intézmény pedagógusa, Csongrád-Csanád vármegye. „Az oktatásban a siker nem mindig egy ember dicsősége, csapatmunka, ahol mindenkinek bele kell tennie a maga részét, másik oldalról mégis apró egyéni sikerek sokasága, amely lassan, egy-egy diák révén bontakozik ki. Amennyiben a csapatmunka jó és a dicsőséget, vagy kudarcot mindenki magáénak érezheti akkor a presztízs is közös vágy lesz. [...]A kihívásért, izgalomért, egzisztenciális megbecsülésért nem itt lesz vezető az ember. A hatalom mások fölött, ebben az esetben megint csak illúzió, hiszen a mai diákok fölött hatalmat nem lehet gyakorolni, – már teljesen más generáció – csak együtt dolgozni velük, a kollégák pedig maguk is annyi áldozatot hoznak ebben a meg nem becsült, de csodálatos és szeretni való szakmában, hogy a hatalom szó csak árthat. Sajnos az utóbbi időben mégis ez utóbbi került előtérbe, de véleményem szerint ez az út biztos kudarcra van ítélve."

Óvópedagógus (felekezeti fönntartású intézményben), Csongrád-Csanád vármegye. „Két fontos tulajdonságot emelnék ki: a megfelelő kommunikációs képesség és a humorérzék. A kommunikáció a vezető egyik legnagyobb fegyvere, hiszen, ha jól használja, bármit elérhet a céljai érdekében. Ezért az asszertív kommunikációs stílus elsajátítását és használatát preferálom, mivel ezáltal tisztán, határozottan, egyértelműen tudja az ember képviselni saját magát, mégis képes megérteni, meghallani a másik fél érdekeit és igényeit. Így a győztes-győztes végkimenetelre törekedve lehet érdekérvényesítést megvalósítani, úgy, hogy a kommunikációs partner nem érzi sértettnek, megbántottnak magát, hiszen meghallgatták a véleményét, elképzeléseit. A humorérzék pedig egy óvodai közösségben alapvető fontosságú, hiszen akár a gyermekekkel való kapcsolattartásban, akár a dolgozókkal való közös munkában a humorérzék minden esetben pozitív, feszültségoldó hatású. Egy óvodában dolgozó pedagógus, munkavállaló mondhatni örök gyerek marad, így az életre is derűsebben tekinthet egy kis vidámsággal fűszerezve a mindennapokat."

Óvópedagógus (Waldorf intézményben), Békés vármegye. „Meghallgatom munkatársaim észrevételeit, javaslatait az óvónői vagy közös konferencián, üléseken, megbeszélések alkalmával. Figyelembe veszem kollégáim életkörülményeit a beosztás, munkavégzés és feladatfelosztás terén. Ellenőrzésem úgy történik, hogy egy-egy munkafolyamatra, vagy eszköz előkészítésére rákérdezek kollégáimtól, valamint spontán látogatást teszek egy-egy foglalkozásra, figyelemmel kísérve az alkalmazott pedagógiai módszereket. A visszatekintés a mindennapjaink részét képezik, levonva a tanulságokat. [...]Az értékőrzés, értékteremtés a mindennapjainkban számos kisebb mozzanat eredményeképpen valósul meg. A gyerekek között és gyerekek által is végzett házimunka, művészi tevékenységek, kertészkedés, környezetünk ápolása, az ünnepek meghittsége, az áhítat és a hálaérzet gyakorlása által is. A felnőttektől látott jó példa a gyermekek számára támasz és értékformáló. Ez történik a mindennapi óvodai szituációkban a felnőttől gyerekek felé jövő türelemmel, szeretettel végzett odafordulás során. A csoportban a gyermek megtanulja az érzelmek, indulatok kezelését, az osztozás, a kivárás, késleltetett vágykielégülés révén, hogy csak néhányat említsek."

Következtetések, javaslatok

A vizsgálatom eredményei alapján kirajzolódik egy biztonság- és struktúraorientált, valamint mérsékelten autonóm és gyakorlati szemléletű pedagógusprofil. A kérdőívet kitöltő pedagógusoknak erős a szervezet- és biztonságigényük. A legmagasabb pontszámot elért munkához kapcsolódó értékek (hierarchia, biztonság, anyagiak) azt mutatják, hogy a vizsgált dél-alföldi pedagógusok – köztük jelenlegi és leendő intézményvezetők – számára kiemelten fontos a stabil szervezeti keret, az egyértelmű felelősségi rendszer, a kiszámítható működés, az anyagi és egzisztenciális biztonság. Mindezek alacsony kockázatvállalási hajlandóságot és stabilitásra törekvő szakmai attitűdöt jeleznek.

Ugyanakkor érdekes kettősség figyelhető meg abban a tekintetben, hogy az önállóság értéke mellett a hierarchia és a szabályozottság is fontos nekik. Ez arra utal, hogy nem a teljes függetlenséget, hanem a keretek között biztosított autonómiát preferálják. Olyan rendszerben érzik tehát jól magukat, ahol világos szabályok mentén ugyan, de mégis önállóan dolgozhatnak. Meglepő módon az altruizmus és a presztízs alacsonyabb értéket kapott. Ebből arra következtethetünk, hogy a segítő szerep számukra természetes része a szakmának, de nem elsődleges motiváló tényező, a külső elismertség kevéssé meghatározó, s a közösségi vagy versengő teljesítményorientáció sem domináns.

Mivel a vizsgálati minta hivatalban lévő, illetve leendő intézményvezetőket érint, az eredmények alapján inkább adminisztratív, szervezetcentrikus, jól szabályozott és stabilitásorientált, viszont kevésbé

innovatív, vagy reformvezérelt vezetői attitűd valószínűsíthető. A vizsgálat eredményei alapján a föntebb bemutatott értékstruktúrával rendelkező pedagóguscsoport számára a stabil, kiszámítható, normakövető, mérsékelten innovatív, bizonyos autonómiát biztosító intézményi kultúra a megfelelő. A részben jogszabályi, részben társadalmi és gazdasági okokból folyamatosan változó köznevelés világában az intézményvezetők számára indokolt lehet a jövőben változásmenedzsment-képzés, a rezilienciafejlesztés, a fokozatos és apró lépésekben történő – nem ugrásszerű – innováció alkalmazása, illetve a támogató szakmai közösségek kialakítása.

Felhasznált irodalom:

Bugán, A. (1994). Érték és viselkedés. Az érték és emberfelfogás alakulása 12 és 16 éves fiatalok, szüleik és pedagógusok vizsgálatában. Akadémiai Kiadó.

Fónai, M.; Zolnai, E.; Kiss János. (2005). A hallgatók munkaérték preferenciái. In Pusztai, G. (szerk.) Régió és oktatás európai dimenzióban. (pp. 190-205) Doktoranduszok Kiss Árpád Közhasznú Egyesülete.

Miklós, P. (2017.) Érték és foglalkoztatás. Tanulmányok a munka világáról. Egyesület Közép-Európa Kutatására.

Perczel, T. (1992). Értékorientáció és a munka világa. Egyetemi jegyzet. Nemzeti Tankönyvkiadó

Szilágyi, K. (1987). Felsőoktatási intézmények elsőéves hallgatóinak értékválasztása. In Szilágyi, K. (szerk.), Érték és munka. A munkához kapcsolódó értékek vizsgálatának tapasztalatai a felsőktatásban. (pp. 163–208.) Oktatáskutató Intézet.

Szilágyi, K. (2007): Munka-pályatanácsadás mint professzió. Kollégium Kft.

Váriné Szilágyi, I. (1981). Fiatal értelmiségiek a pályán. Akadémiai Kiadó.

Váriné Szilágyi, I. (1987). Az ember, a világ és az értékek világa. Gondolat Könyvkiadó.