

AZ INTÉZMÉNYVEZETŐI TÁMOGATÁS ÉS AZ ÉLMÉNYKÉPZŐ MENTÁLHIGIÉNÉS PROGRAMOK HATÉKONYSÁGÁNAK MEGÍTÉLÉSE A KÖZNEVELÉSBEN DOLGOZÓ PEDAGÓGUSOK KÖRÉBEN

Author(s) / Szerző(k):

Kertész Kíra
Debreceni Egyetem (Magyarország)

Mező Katalin (Ph.D.)
Debreceni Egyetem (Magyarország)

E-mail:

kata.mezo1@gmail.com

Cite:

Idézés:



EP / EE:

Reviewers:

Lektorok:

Kertész Kíra és Mező Katalin (2026). Az intézményvezetői támogatás és az élményképző mentálhigiénés programok hatékonyságának megítélése a köznevelésben dolgozó pedagógusok körében. *OxIPO: Interdiszciplináris e-folyóirat*, VIII. évfolyam 2026/3. szám. 9-26. Doi: <https://www.doi.org/10.35405/OXIPO.2026.3.9>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

Ethics Permission / Etikai engedély: KFS/2026/O3-0001

Public Reviewers / Nyilvános Lektorok:

1. Szabóné Balogh Ágota (PhD), Gál Ferenc Egyetem (Magyarország)
2. Mező Ferenc (PhD), Eszterházy Károly Katolikus Egyetem (Magyarország)

Anonymous reviewers / Anonim lektorok:

3. Anonymous reviewer (PhD) / Anonim lektor (PhD)
4. Anonymous reviewer (PhD) / Anonim lektor (PhD)

Absztrakt

A pedagógusok mentális egészségének és pszichés jóllétének fenntartása napjainkban egyre hangsúlyosabb szakmai és szervezettefejlesztési kérdéssé vált, tekintettel arra, hogy a pedagóguspályát jellemző növekvő munkaterhelés, a fokozott szakmai és szervezeti elvárások, valamint a tartós érzelmi és mentális igénybevétel számottevően növelhetik a kiegésző kialakulásának kockázatát. E folyamatok mérséklésében és a munkavállalói jóllét fenntartásában meghatározó jelentőséggel bírhat az intézményvezetés támogató, empatikus és elismerésorientált működése, amely a pedagógusok pszichológiai bizton-

ságának, szakmai motivációjának és szervezeti elköteleződésének erősítéséhez is hozzájárulhat. A tanulmány célja annak feltárása, hogy a vezetői támogatás, valamint az élménypedagógiai módszerek alkalmazása milyen összefüggést mutat a pedagógusok mentális egészségével, munkamotivációjával és a kiégés megelőzésével. A kvantitatív kutatás saját fejlesztésű, online kérdőív alkalmazásával, összesen 106 pedagógus bevonásával valósult meg. Az eredmények alapján a támogató vezetői kommunikáció, az empátikus vezetői magatartás elismerése kedvező kapcsolatot mutat a pedagógusok pszichés jóllétével. Ezzel párhuzamosan az élménypedagógiai megközelítések alkalmazása a tanítás iránti motiváció és a mentális jóllét fenntartásának szempontjából is releváns tényezőként azonosítható.

Kulcsszavak: mentális egészség, pedagógusok, intézményvezetés, vezetői támogatás, élménypedagógia, kiégés

Diszciplinák: pedagógia, pszichológia,

Abstract

PERCEPTIONS OF INSTITUTIONAL LEADERSHIP SUPPORT AND THE EFFECTIVENESS OF EXPERIENTIAL MENTAL HEALTH PROMOTION PROGRAMMES AMONG TEACHERS WORKING IN PUBLIC EDUCATION

Maintaining teachers' mental health and psychological well-being has increasingly become a salient professional and organizational development issue, given that the growing workload associated with the teaching profession, heightened professional and organizational demands, and sustained emotional and psychological strain may substantially increase the risk of burnout. In mitigating these processes and sustaining employee well-being, supportive, empathetic, and recognition-oriented leadership practices may play a pivotal role, as they can contribute to strengthening teachers' psychological safety, professional motivation, and organizational commitment. The aim of this study is to explore the relationship between leadership support and the application of experiential pedagogical methods, on the one hand, and teachers' mental health, work motivation, and burnout prevention, on the other. The quantitative research was conducted using a purpose-developed online questionnaire, with a total of 106 teachers participating in the study. The findings indicate that supportive leadership communication, empathetic leadership behavior are positively associated with teachers' psychological well-being. At the same time, the application of experiential pedagogical approaches can be identified as a relevant factor in sustaining teachers' motivation for teaching, and mental well-being.

Keywords: mental health, teachers, institutional leadership, leadership support, experiential pedagogy, burnout

Disciplines: pedagogy, psychology,

Az elmúlt évtizedekben számottevően romlott az oktatási intézmények pedagógus-ellátottsága, amelyet a betöltetlen pedagógusálláshelyek, valamint a megfelelő képesítéssel nem rendelkező oktatók arányának növekedése is jelez (Varga, 2023). A kedvezőtlen munkaerőpiaci és intézményi feltételek a pedagógusokat is fokozottan érintik, mivel munkavégzésük során jelentős munkaterheléssel és számos stressztényezővel szembesülnek, miközben korlátozottak lehetnek az innovatív és kreatív pedagógiai megoldások megvalósításának lehetőségei (Lengyel et al., 2026 ab). E körülmények együttesen kedvezőtlenül befolyásolhatják a szakmai elégedettséget, valamint a munkavégzés során megélt flow-élmény kialakulását és fennmaradását. A jelenség különösen figyelemre méltó a pályakezdő pedagógusok esetében, mivel a szakmai pályájuk első éveiben szerzett tapasztalatai meghatározó szerepet tölthetnek be a pedagóguspályához való hosszú távú kötődés, valamint a szakmai identitás kialakulásában (Darling-Hammond, 2010). Ezért kiemelt szerepe van a támogató környezetnek, az igazgatóknak, intézményvezetőknek.

A tanulmányban bemutatott vizsgálat célja annak feltárása, hogy az élménypedagógia elemek alkalmazása és a vezetői támogatás milyen szerepet tölthet be a pedagógusok mentális egészségének megőrzésében, a munkahelyi teljesítmény elősegítésében, valamint a kiégés megelőzésében. A vizsgálat kiterjedt annak feltárására is, hogy a pedagógusok milyen mértékben érzékelik a vezetői támogatás, illetve az

élményszerű tanítás pozitív hatásait. További kutatási célként jelent meg annak vizsgálata, hogy az oktatási intézményekben milyen gyakorisággal és milyen típusú, élményszerű programok valósulnak meg a pedagógusok mentális egészségének támogatása érdekében, valamint, hogy a résztvevők milyen mértékben észlelik e programok pozitív hatásait. A kutatás eredményei hozzájárulhatnak azon tényezők azonosításához és mélyebb megértéséhez, amelyek erősíthetik a pedagógusok munkahelyi motivációját és szakmai elégedettségét, ezáltal elősegíthetik a pedagóguspályán való tartós megmaradást, illetve mérsékelhetik a pályaelhagyás kockázatát.

A pedagógusok mentális egészsége

A pozitív mentális egészség nem pusztán a mentális betegségek vagy pszichés problémák hiányát jelenti, hanem olyan komplex állapotként értelmezhető, amely magában foglalja a mentális jóllétet, az egyén pszichológiai működésének kiegyensúlyozottságát, a személyes erőforrások kibontakoztatásának lehetőségét, valamint a mindennapi élet kihívásaival és stresszhelyzeteivel való adaptív megküzdés képességét (Sáfrány és Mező, 2026). Az Egészségügyi Világszervezet (WHO) meghatározása szerint a mentális egészség olyan jólléti állapot, amely lehetővé teszi az egyén számára képességeinek kibontakoztatását, az élet normatív stresszoraival való megküzdést, a produktív munkavégzést és a közösséghez való hozzájárulást. A mentális egészség alakulását egyaránt meghatározhatják biológiai, pszichológiai, társa-

dalmi, gazdasági és környezeti tényezők, amelyek egymással kölcsönhatásban alakítják az egyén jóllétét és pszichés alkalmazkodóképességét (WHO, 2022).

A munkahelyi környezet a mentális egészség szempontjából különösen jelentős tényező, mivel a munkával kapcsolatos követelmények és erőforrások egyaránt befolyásolhatják az egyén pszichés jóllétét, teljesítményét és hosszú távú szakmai elköteleződését (Bakker & Demerouti, 2007; Crawford et al., 2010). A pedagóguspálya ebből a szempontból fokozott figyelmet igényel, mivel a pedagógusok munkáját összetett és intenzív munkakövetelmények jellemzik. A tanári jóllétet vizsgáló újabb kutatások (Zhou et al., 2024; Lengyel et al., 2026) szerint annak alakulásában egyaránt szerepet játszanak az egyéni erőforrások, a motiváció, a szakmai kompetenciák, az interperszonális kapcsolatok és a munkahelyi környezet. A magasabb szintű pedagógus-jóllét összefüggést mutat többek között az alacsonyabb kiegészéssel, a nagyobb munkahelyi elköteleződéssel és a munkával való elégedettséggel. Ebben fontos szerepet játszik a reziliencia és a vulnerabilitás, amelyek genetikai és szociális eredetű tényezők mellett szorosan összefüggnek a munkakörülményekkel és élményekkel (Babenko, 2015; Horn, 2016).

Felvinczi (2023) szerint a diákok mentális állapota kedvezőbb, ha a tanárok mentális egészsége kiegyensúlyozott és megfelelő kapcsolat áll fent a tanárok-diákok között. Azok a pedagógusok, akik elégedettek, sokkal motiváltabbak, hatéko-

nyabban képesek tanítani, a pedagógiai-szakmai helyzeteket magas szinten képesek megoldani, a tanulók érzelmi problémáit megfelelően kezelik.

Szervezeten belüli és kívüli stressztényezők

A pedagógusi munkakör számos olyan pszichoszociális munkakövetelményt foglal magában, amelyek tartós fennállásuk esetén jelentős stresszterhelést jelenthetnek. A pedagógusok munkájuk során egyidejűleg több, gyakran eltérő elvárásrendszernek kénytelenek megfelelni, amelyek a vezetőség, a fenntartó, a tanulók, a szülők, a kollégák, valamint saját szakmai és személyes elvárásaik részéről egyaránt megjelenhetnek (Skaalvik & Skaalvik, 2017). A munkával összefüggő stresszorok között szerepelhet a túlzott vagy elégtelen munkaterhelés, a nem megfelelő munkafeltételek, a szerepkonfliktus és a szerepképtértelműség, továbbá a szervezeti működésből fakadó bizonytalanság. A munkakövetelmények tartósan magas szintje megfelelő munkakörü és szervezeti erőforrások hiányában fokozott pszichés megterheléshez és kiegészhez vezethet, míg az erőforrások — például a társas támogatás, a visszajelzés és a munkavégzés feletti kontroll — hozzájárulhatnak a jóllét és a munkával való elköteleződés fenntartásához (Bakker & Demerouti, 2007). A pedagógusi munkát emellett a szakmai értékelés, az elszámoltathatóság és a teljesítménnyel kapcsolatos elvárások is jelentős pszichés nyomás alá helyezhetik, különösen akkor, ha ezek magas munkakö-

vetelményekkel és elégtelen szervezeti támogatással társulnak (lásd: World Health Organization, 2022).

A pedagógusok mentális egészségét nemcsak a munkahelyi, hanem a szervezetén kívüli stresszorok is befolyásolják. A családi és párkapcsolati problémák, az anyagi nehézségek, a hozzátartozók betegsége, valamint a munka és a magánélet egyensúlyának fenntartása egyaránt hatással lehetnek a pszichés jóllétre és a munkateljesítményre (Juhász, 2002; Pongrácz és S. Molnár, 2011). Ugyanakkor az egyes események megélése egyéni tényezőktől – például a megküzdési stratégiáktól, a korábbi tapasztalatoktól és a rendelkezésre álló társas támogatástól is jelentősen függ (Holmes és Rahe, 1967).

Az intézményvezetők szerepe a jóllétben

Az intézményvezetők szerepe meghatározó az oktatási intézmények eredményes működésében, mivel munkájuk során egyidejűleg kell összehangolniuk a pedagógusok, a tanulók, a szülők és a fenntartó gyakran eltérő elvárásait. Feladatkörük komplex: a pedagógiai és tanügy-igazgatási tevékenységek mellett szervezési, gazdálkodási, humánerőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos, valamint munkáltatói feladatokat is magában foglal. A vezetés egyik alapvető célja az intézményi erőforrások – különösen a humán erőforrások – hatékony és eredményes működtetése.

A klasszikus vezetési stílusok közül az autokratikus vezetés a centralizált döntés-

hozatalra, a demokratikus vezetés a munkatársak bevonására és az együttműködésre, míg a laissez-faire vezetés a munkatársak nagyfokú autonómiájára épül (v.ö.: Lewin, 1975). Emellett a vezetési stílusok közül a transzformációs, a karizmatikus és az etikus vezetés emelhető ki. Ezek közös eleme a bizalom kialakítása, a munkatársak motiválása és fejlődésük támogatása, valamint a pozitív szervezeti környezet kialakítása (Avolio & Bass, 2001; Brown & Treviño, 2006; Burns, 1978; House, 1976).

A vezetési stílus mellett a vezető mindennapi gyakorlata és kommunikációja is jelentősen befolyásolja a szervezet működését és a munkatársak jóllétét. A hatékony vezetői gyakorlatok elősegítik a bizalmon alapuló szervezeti kultúra kialakítását, a motiváció fenntartását és az együttműködés erősítését. Ennek fontos eleme a munkatársak véleményének figyelembevétele, az innováció támogatása, az autonómia növelése, valamint a közös döntéshozatal lehetőségének megteremtése. Mindezek alapját a nyílt és átlátható kommunikáció képezi, amely erősítheti a bizalmat és a szervezeti együttműködést, míg a hiányos vagy nem megfelelő kommunikáció bizonytalanságot és elégedetlenséget eredményezhet (Lévai, 2024).

A hatékony vezetői motiváció feltétele az alkalmazottak egyéni szükségleteinek és céljainak megismerése, valamint a differenciált, támogató vezetői hozzáállás. Emellett a pedagógusok esetében kiemelt jelentőségű a rendszeres visszacsatolás, az elismerés és a reális terhelés biztosítása, amely

növeli az elköteleződést és a teljesítményt (Vlacseková és Mura, 2017).

Elengedhetetlen a hatékony értekezlet-szervezés, melynek alapja az időben történő tájékoztatás, a jól strukturált napirend és a megfelelően ütemezett előzetes anyagok biztosítása. A megbeszélések eredményességét növeli az időkeretek betartása, a tiszteletteljes kommunikáció, valamint az értekezlet végén történő összegzés és a feladatok írásos rögzítése, amely segíti az információk megőrzését és a végrehajtást.

Kozák és Póznér (2024) szerint a Z generáció munkavállalási elvárásai eltérnek a korábbi nemzedékektől: bár a fizetés kiemelt tényező, a motiváció fenntartásához elengedhetetlen a megbecsülés, az emberközpontú bánásmód és a megfelelő információáramlás, ezek hiánya pedig demotiváló hatású lehet.

Élményadó mentálhigiénés programok

A munkahelyi jóllét fenntartásában egyre inkább elterjedtebbé válnak az élményszerű, mentálhigiénés programok, melyek elősegíthetik a közösségi élmények szerzését, problémamegoldást, regenerálódást és a kiegészítő megelőzést (Kristensen, 2005). „A mentálhigiéné a lelkiileg egészséges személyiség fejlesztésére, valamint a lelki egészségre vonatkozó elvek társadalmi érvényesülésére irányuló mindenfajta egyéni és csoportos igyekezet, erőfeszítés közös elnevezése.” (Ittész és mtsai., 2006, 98.). A résztvevők nemcsak új információ-

kat szerezhetnek, hanem a közös élményeken, tapasztalatokon keresztül javíthatják a kollégák közötti kapcsolataikat a munkahelyi jóllét fenntartásának érdekében.

A mentálhigiénés programok számos formában megvalósulhatnak, többek között csapatépítő tréningek, közös kulturális és szabadidős programok, workshopok, valamint a mindfulness-alapú módszerek, relaxációs technikák és csoportos sportfoglalkozások révén. Ezek a tevékenységek hozzájárulnak a stressz csökkentéséhez, a mentális regenerációhoz és a munkahelyi kapcsolatok erősítéséhez.

Az élményszerű szemlélet a mindennapi munkaszervezésben is megjelenhet. A kreatív módszerek alkalmazását Szentjóbí Ottó (2017) is kiemeli: a szimbolizáció, a brainstorming, a célcsoport megjelenítése és a hatóerők vizsgálata, amelyek támogatják az együttműködést, a közös tervezést és a problémamegoldást. Emellett Diener és társai (1999) kiemelik a hálagyakorlatok, az én-üzenetek fontosságát. Matthew D. Liddle (2008) pedig számos olyan feladatot nevez meg, melyek fejlesztik a kommunikációt, a bizalmat és a csapatkohéziót, ezáltal elősegítik a pozitív munkahelyi klíma kialakulását. A pozitív élmény közös megélése fokozhatja a munkavállalók mentális, fizikai, pszichés és szociális jóllétének az erősödését, és elősegítheti a kreatív, innovatív gondolkodás fokozódását is (bővebben: Mező, 2015; Kertész és Mező, 2023; Mező, 2024)

Cél és hipotézisek

A vizsgálat annak feltárására irányult, hogy az intézményvezetők támogató vezetői attitűdje, valamint az élménypedagógiai szemlélethez kapcsolódó programok és kezdeményezések milyen mértékben, illetve milyen összefüggésrendszerben járulnak hozzá a pedagógusok mentális egészségének és pszichés jóllétének megőrzéséhez, a munkahelyi stressz szintjének mérsékléséhez, továbbá a kiégés kialakulásának megelőzéséhez. A vizsgálat keretében egyúttal feltárássra kerül a pedagógusok élményszerű, közösségi és szakmai programokban való részvételének gyakorisága, valamint az ezen programokhoz kapcsolódó észlelt hatékonyság. További vizsgálati szempontként jelenik meg annak elemzése, hogy az élménypedagógiai és élményközpontú programokban történő részvétel milyen kapcsolatban áll a pedagógusok munkamotivációjának, szakmai elégedettségének, valamint a munkához és a pedagógiai tevékenységhez való pozitív viszonyulásának alakulásával. Hipotézisünk szerint az intézményvezetői támogatás és a támogató szervezeti klíma pozitív összefüggést mutat a pedagógusok munkahelyi jóllétével, motivációjával és szakmai elégedettségével, valamint negatív összefüggést a munkahelyi stressz és a kiégés mértékével. Emellett az élménypedagógiai szemlélethez kapcsolódó programokban való részvétel egyaránt hozzájárulnak a pedagógusok pszichés jóllétének, munkamotivációjának és szakmai elégedettségének erősítéséhez.

Minta

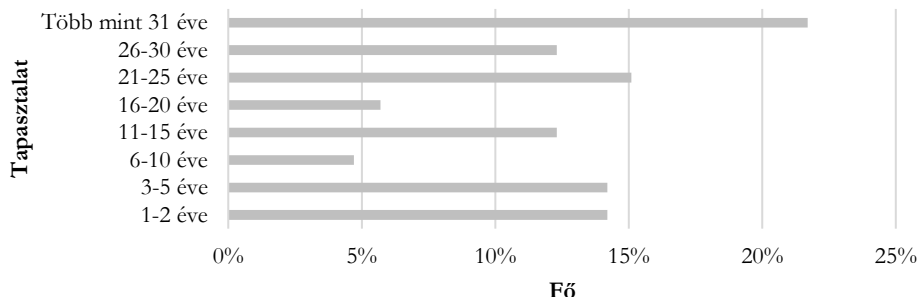
A vizsgálati mintát különböző típusú köznevelési intézményekben dolgozó pedagógusok alkották ($n=106$). A vizsgálatban összesen 5 férfi és 101 nő vett részt, ami tükrözi azt, hogy Magyarországon a nők teszik ki a pedagóguspályán lévők nagy részét, melyet bizonyít az OECD 2019-es felmérése is, ami rámutat arra, hogy Magyarországon a pedagógusok 75%-át a nők adják (OECD: Education at a Glance 2019).

A résztvevők többségét a tanárok 38,7%-ban és gyógypedagógusok 34%-ban adják, így ők a válaszadók harmadát teszik ki, de a válaszadók között szerepelnek tanítók 16%-os, óvodapedagógusok 9,4%-os, fejlesztőpedagógusok 2,8%-os, illetve csecsemő- és kisgyermeknevelők 1,9%-os arányban. A minta sokszínűségét tovább növeli, hogy a válaszadók 14,2%-a munkaközösség-vezető, 7,5%-a igazgatóhelyettes, 2,8%-a igazgató, főigazgató, 1,8%-a tagintézményvezető és intézményegység-vezető-helyettes.

A résztvevők döntő többsége állami fenntartású intézményben (77,4%) dolgozik, munkahelyeik pedig különböző településtípusokon helyezkednek el, legnagyobb arányban kisebb városokban.

A minta szakmai tapasztalat szerinti megoszlása (1. ábra) azt mutatja, hogy a válaszadók között az idősebb, nagy szakmai gyakorlattal rendelkező korosztály dominál, ugyanakkor fiatalabb pedagógusok is szerepelnek a mintában. A kutatás így a különböző generációk tapasztalatait is tükrözi.

1. ábra. A vizsgálatban résztvevők pedagóguspályán eltöltött éveik száma (Vizsgálati kérdőív, N=106 fő, forrás: a szerzők)



Módszer

A kutatás során egy saját összeállítású online kérdőív felvételére került sor. A kérdőív összesen 32 kérdést tartalmazott, melyből 24 zárt végű, 5 félig nyitott, 3 nyílt végű, melyekből 7 vonatkozik demográfiai adatokra. A kérdőívben először a demográfiai adatok feltárására vonatkozó kérdések szerepeltek, melyek magára a kitöltőre és munkahelyére vonatkoznak. Olyan alapvető jellemzőkre kérdeztünk rá, mint a kitöltők neme, életkora, munkahelye, annak típusa, fenntartó jellege és földrajzi elhelyezkedése, valamint azt is szeretnénk volna tudni, hogy milyen pedagógusként dolgozik és hány éves pedagógiai tapasztalata van a kitöltőknek. Emellett a kérdőív a vezetői kompetenciák, a vezetői támogatás, az egyéni terhelhetőség figyelembevételének, valamint az intézményi mentálhigiénés programok gyakoriságának és hatékonyságának megítélésére irányult. Emellett vizsgálta az élménypedagógiai módszerek alkalmazását, azok mentálhigiénés jelentőségét, valamint

a kiegészítés megelőzésében, a munkahelyi légkör és a szakmai motiváció fenntartásában betöltött szerepét.

A vizsgálat felvételére és kiértékelésére 2025. szeptember és 2026 január között került sor. A célcsoporthoz a kérdőívet email-en keresztül juttattuk el. A mintavétel során minden megyéből véletlenszerűen kerültek kiválasztásra az intézmények.

Eredmények

A pedagógusok által észlelt vezetői támogatás megítélése és a pszichés jóllét kapcsolata

A vezetői támogatás pedagógusok általi megítélése heterogén képet mutatott. Bár az 1–6 fokozatú értékelési skála valamennyi kategóriájában születtek válaszok, ennek ellenére a válaszadók legnagyobb része közepes mértékű vezetői támogatásról számolt be. Figyelemre méltó eredmény, hogy a pedagógusok 21,7%-a alacsony szintű vagy egyáltalán nem érzékelhető vezetői támogatásról adott számot,

ami a vezetői gyakorlatok és az intézményi munkakörnyezet jelentős differenciáltságára enged következtetni.

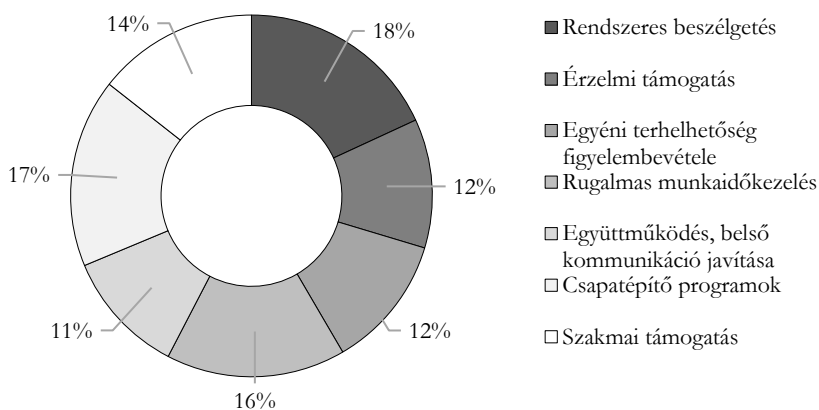
A válaszadók percepciói alapján a vezetői támogatás leginkább a rendszeres és támogató kommunikációban, a szakmai segítségnyújtásban, az együttműködés elősegítésében, valamint a közösség- és csapatépítő kezdeményezésekben realizálódik. Ezzel szemben az érzelmi támogatás, az egyéni terhelhetőség és a személyes szükségletek figyelembevétele, valamint különösen az erkölcsi elismerés kevésbé tekinthető a vezetői gyakorlatok meghatározó elemének (2. ábra). Mindez arra utal, hogy a vezetői támogatás elsősorban a szakmai és szervezeti együttmű-

ködéshez kapcsolódó dimenziókban jelenik meg, míg a pedagógusok pszichés jóllétéhez és személyes szükségleteihez kapcsolódó támogató funkciók kevésbé hangsúlyosak.

Az egyéni terhelhetőség figyelembevétele és a pszichés jóllét kapcsolata

Az egyéni terhelhetőség figyelembevételenek megítélése ugyancsak jelentős megosztottságot mutat a válaszadók körében. A pedagógusok több mint egyharmada úgy ítélte meg, hogy az intézményvezetés nem fordít kellő figyelmet az egyéni teherbíró képességre, illetve a munkaterhelés mélyre szabott kezelésére. Ezzel szemben

2. ábra. Vezetők támogató attitűdjének megnyilvánulása (Vizsgálati kérdőív, N=106 fő, forrás: a Szerzők)

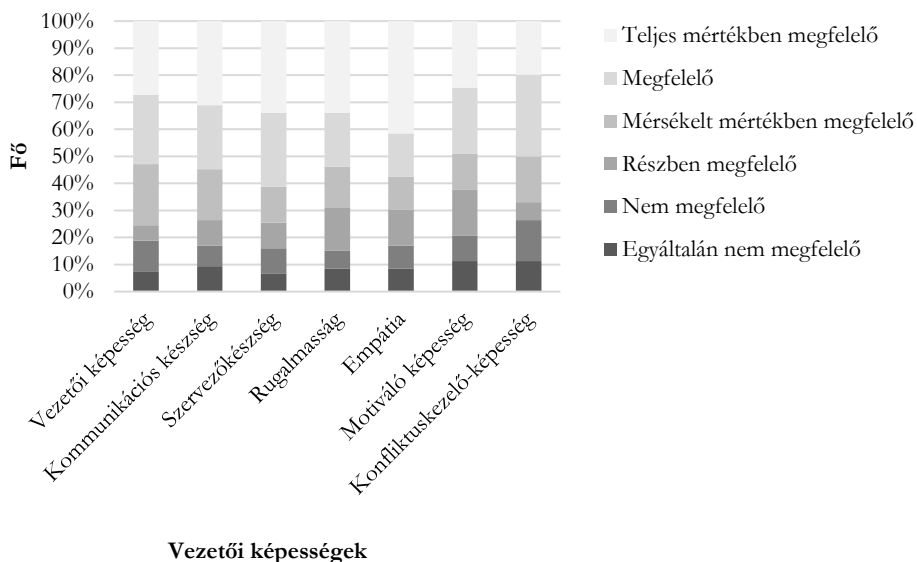


a válaszadók mintegy 40%-a szerint a vezetők megfelelően kezelik a munkaterhelést, és döntéseik során figyelembe veszik a munkatársak egyéni szükségleteit és lehetőségeit. A két álláspont közötti különbség arra utal, hogy az egyéni terhelés kezelése és a személyes szükségletek figyelembevétele nem egységesen érvényesülő vezetői gyakorlat, hanem az egyes intézmények között számottevő eltérések tapasztalhatók. Az eredmények összességében a vezetői működés intézményi szintű differenciáltságára, valamint a pedagógusok támogatásának és munkaterhelésének egyéni szempontokat is érvényesítő, tudatosabb vezetői kezelésének szükségességére hívják fel a figyelmet.

A munkahelyi pszichés biztonság kialakulásához szükséges vezetői kompetenciák megítélése

A kérdőíves vizsgálat kiterjedt arra is, hogy a pedagógusok miként értékelik az intézményvezetők vezetői kompetenciáit (3. ábra). Az eredmények alapján a vizsgált kompetenciák közül a kommunikációs készség, a szervezőkészség, valamint a rugalmasság részesült a legkedvezőbb megítélésben. Mindez arra utal, hogy a pedagógusok elsősorban az intézmény működésének koordinációjához, a feladatok szervezéséhez, valamint a változó körülményekhez való alkalmazkodáshoz kapcsolódó vezetői kompetenciákat érzékelik megfelelően fejlettnek.

3. ábra. A vezetők képességeinek megítélése a pedagógusok körében (Vizsgálati kérdőív, N=106 fő, forrás: a Szerzők)



Az empátia és a motiváló képesség megítélése összességében szintén kedvezőnek mondható, ugyanakkor az értékelések e kompetenciák esetében is mutatnak bizonyos mértékű differenciáltságot. Ezzel szemben a konfliktuskezelési készség megítélése számottevőbb megosztottságot mutatott a válaszadók körében. Ez arra enged következtetni, hogy a konfliktushelyzetek felismerése, kezelése és konstruktív feloldása az intézményvezetői kompetenciák azon területei közé tartozhat, amelyek további fejlesztést és tudatosabb vezetői gyakorlatot igényelnek. Az eredmények egyúttal arra is rámutatnak, hogy a támogató vezetés megvalósulása nem kizárólag a vezetők szakmai és szervezési kompetenciáin múlik, hanem jelentős szerepet kapnak az interperszonális és szociális készségek is. A kommunikáció, az empátia, a motiváció, valamint a konfliktusok eredményes kezelése együttesen teremtheti meg azt a vezetői környezetet, amely elősegíti a bizalomra épülő együttműködést, a pedagógusok szakmai elköteleződését és az intézményi közösség kohézióját.

A pedagógusok szerint az intézményvezetőkkel szemben a legfontosabb elvárások a kommunikációs készség, a konfliktuskezelési képesség, az empátia és a motiváló attitűd, emellett a humorérzék is kiemelkedően fontos vezetői tulajdonságnak tartják, mivel hozzájárul a pozitív munkahelyi légkör kialakításához. Az eredmények ugyanakkor jelentős különbségeket mutatnak az intézmények között: míg egyes vezetők támogató kommunikációjukkal és szemléletükkel elősegítik a

pedagógusok jóllétét, más intézményekben a vezetői támogatás, a mentális egészségre való odafigyelés és a hatékony kommunikáció hiányosságai figyelhetők meg.

A vezető közösségépítő tevékenysége és a vezetői támogatás szubjektív megítélése közötti kapcsolat

Az eredmények további összefüggést jeleznek a vezetői közösségépítő tevékenységek, a munkatársak elismerése és a vezetői támogatás szubjektív megítélése között. Azokban az intézményekben, amelyekben a vezetők rendszeresen szerveznek közösségépítő programokat, illetve tudatosan törekednek a munkatársak szakmai és személyes teljesítményének elismerésére, a pedagógusok magasabb szintű vezetői támogatásról számoltak be. Ez az összefüggés arra enged következtetni, hogy a vezetői támogatás észlelt mértékében a formális vezetői feladatellátás mellett a vezetői kapcsolatok minősége és a közösségorientált vezetői magatartás is meghatározó szerepet tölthet be.

Az élményszerű, intézményi mentálhigiénés programok megléte és hatékonyságának megítélése

A válaszadók 78,3%-a már részt vett valamilyen munkahelyi élményszerű programon. A legtöbben kiránduláson (69,8%) és csapatépítő programon (57%) vettek részt, de előfordultak szakmai workshopok, tréningek, kötelező ünnepségek, étkezések és fagyaltalozások pedagógusnap, névnap ünneplése során, de volt, aki közös filmnézésen, vagy gyárlátogatáson vett részt a

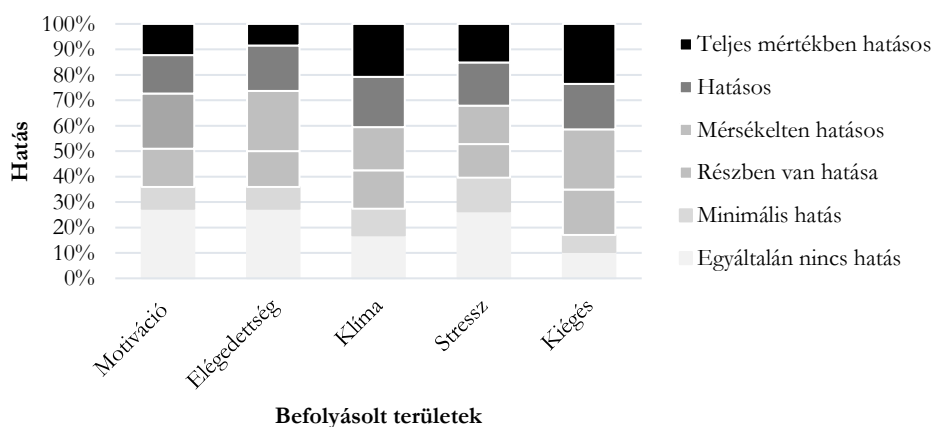
kollégákkal. A programok hatékonyságának megítélése a vizsgált területeken belül is meglehetősen megosztott (4-5. ábra).

A válaszadók mintegy fele úgy ítéli meg, hogy az élményszerű programok a munkahelyi motivációra, a munkával való elégedettségre, valamint a stresszkezelésre egyáltalán nem, vagy csupán minimális, illetve részleges hatást gyakorolnak. A válaszadók másik fele ezzel szemben elsősorban a munkahelyi klíma alakításában, valamint a kiegészítő megelőzésében és kezelésében tulajdonít jelentős szerepet ezeknek a programoknak. Az eredmények alapján tehát az élményszerű programok hatásosságának megítélése megosztott, ugyanakkor elsősorban a közösségi és szervezeti légkörre gyakorolt pozitív hatásuk emelhető ki.

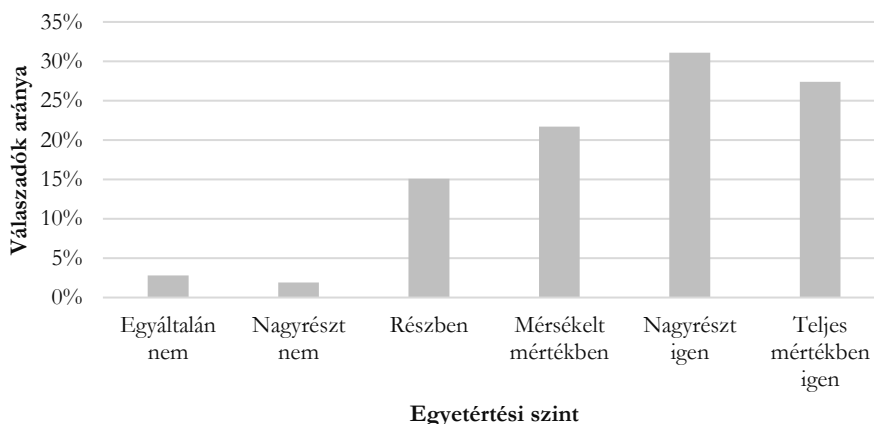
Az élménypedagógia mint a kiegészítő megelőzésének eszköze

A továbbiakban annak vizsgáltára került sor, hogy a válaszadók alkalmaznak-e élménypedagógiai elemeket a saját pedagógiai gyakorlatukban, és azt mennyire tartják hatékonynak a pedagógusi munkában való kiegészítő megelőzése szempontjából. Az élménypedagógia és az élményszerű elemek alkalmazása a saját pedagógiai munkában egyre szélesebb körben elterjedt: a válaszadók többsége legalább részben vagy rendszeresen alkalmaz ilyen módszereket, míg mindössze 6,6%-uk nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem él ezekkel a lehetőségekkel. Az eredmények megerősítik a korábbi kutatás megállapítását (bővebben: Kertész és Mező, 2023), miszerint az élménypedagógia egyre inkább beépül a pedagógiai gyakorlatba

2. ábra. A mentálhigiénés programok hatása a különböző területekre (Vizsgálati kérdőív, N=106 fő, forrás: a Szerzők)



3. ábra. Az élménypedagógia megítélése a kiégés megelőzése tekintetében (Vizsgálati kérdőív, N=106 fő, forrás: a Szerzők)



A válaszok alapján a pedagógusok egyértelműen úgy vélik, hogy az élménypedagógiai elemek beépítése a hétköznapi pedagógiai tevékenységbe jelentősen hozzájárul a kiégés megelőzéséhez, ezáltal tanítási motiváció fenntartásához. A többség szerint a tanulók pozitív visszajelzései szintén erős motiváló hatással bírnak, ami tovább erősíti az élménypedagógiai módszerek pedagógusokra gyakorolt kedvező hatását.

A pedagógusok egyéni véleményei a jelenlegi és a jövőbeli kihívásokkal kapcsolatban

A vizsgálati személyek válaszaiban megfogalmazásra került, hogy a pedagógusok jelenlegi és jövőbeli kihívásai az utóbbi években egyre összetettebbé váltak, mivel a pálya fokozódó érzelmi terheléssel, adminisztratív elvárásokkal és folyamatos

társadalmi nyomással jár. A válaszok alapján az emberközpontú, etikus vezetés, a nyílt kommunikáció, valamint a mentálhigiénés és közösségépítő programok kiemelt szerepet kapnak a pedagógusok mentális egészségének megőrzésében. A leggyakrabban említett problémák a munkaterheléssel kapcsolatosan jelentek meg. Az adminisztráció mérséklése, kötelező óraszámok csökkentése, fizetés nélküli túlmunka visszaszorítása, egyéni terhelhetőség figyelembevétele, valamint a munka- és magánélet egyensúlyának biztosítása alapvető elvárásként fogalmazódott meg a pedagógusok részéről. „Hiszen mi mindannyian csak tanítani szeretnénk, de arra van szinte a legkevesebb idő és energia a sok egyéb pluszfeladat miatt” (V10). A válaszok szerint a szükséges intézkedések nem egyéni, hanem intézményi, vezetői, állami felelősséget jelentenek.

A válaszokban a kiegészítés és a pályaelhagyás kockázata magas arányban jelenik meg (több, mint 80%), amelyet az érzelmi túlterhelés, az elöregedő tantestületek, a korlátozott szakmai megújulási lehetőségek, valamint a pedagógiai autonómia szűkülése tovább erősít. Emellett a szakmai és társadalmi presztízs csökkenése, a szülői és intézményi elvárások ellentmondásossága, valamint a teljesítményértékelési rendszer bevezetése is meghatározó strukturális kihívásként jelenik meg.

Megvitatás

A pedagógus vélemények szerint az intézményvezetők támogató attitűdje és az észlelt vezetői támogatás pozitívan hat a pedagógusok munkahelyi jóllétére, szakmai elégedettségére, motivációjára, valamint hozzájárul a kiegészítés megelőzéséhez. A válaszok alapján a legfontosabb támogatási formáknak a rendszeres visszajelzés, az elismerés és a szakmai fejlődés támogatása bizonyult, amelyek közvetlenül javítják a munkahelyi légkört és a mentális jóllétet, míg ezek hiánya hosszú távon növeli a kiegészítés kockázatát. Mindez egybeesik Vlacseková és Mura (2017) azon megállapításával, a pedagógusok számára elengedhetetlen a vezetői elismerés, melynek igencsak motiváló hatása van.

Eredményeink alátámasztották azt a feltevést, hogy a pedagógusok számára kiemelten fontos a vezető kommunikációs és konfliktuskezelési készsége, valamint az empátia. Ezt követi a motiválóképesség és a határozottság, míg a szervezőképesség, rugalmasság, stratégiai gondolkodás ala-

csonyabb, de továbbra is releváns jelentőséget kapnak. A humorérzék összességében az egyik legkevésbé hangsúlyozott tényezőként jelenik meg, ugyanakkor az átlagértékek alapján mégis kiemelkedő szerepet tölthet be a pozitív munkahelyi légkör kialakításában.

Az élményszerű mentálhigiénés programok megítélése és hatékonyságának elismerése megosztott a pedagógusok körében. Vizsgálatunk alapján nem lehet azt megfogalmazni, hogy minden pedagógus egyaránt hatékonyan érzi ezeket a programokat a munkahelyi motiváció és elégedettség kialakításához. A válaszadók szerint a leginkább a munkahelyi klíma pozitív formálásához járulnak hozzá az ilyen jellegű tevékenységek. Ugyanakkor a mindennapokban megjelenő élményalapú tanítás a pedagógusok szerint nemcsak a tanulóira, hanem saját motivációjukra és tanítási kedvükre is kedvezően hat. A válaszadók többsége (kb. 90%) egyetértett abban, hogy az élménypedagógia hozzájárul a tanítási kiegészítés megelőzéséhez és a hosszú távú szakmai elköteleződés erősítéséhez.

Konklúziók

A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a pedagógusok pályán maradásának elősegítésében a vezetői kompetenciák meghatározó szerepet tölthetnek be. A pedagógusok megtartása nem kizárólag az egyéni motiváció, illetve a munkafeltételek függvénye, hanem olyan komplex szervezeti és vezetési tényezők eredője,

amelyek jelentős mértékben befolyásolhatják a munkával való elégedettséget, az elköteleződést, a pszichés jóllétet, valamint a kiégés kialakulásának kockázatát. A támogató, biztonságos és kiszámítható szervezeti környezet kialakításában ezért a vezetők kompetenciái és vezetési gyakorlata kiemelt jelentőséggel bírhatnak. A megfelelő vezetői működés hozzájárulhat ahhoz, hogy a pedagógusok olyan munkakörnyezetben végezzék tevékenységüket, amelyben a szakmai autonómia, az elismerés, a társas támogatás és a pszichológiai biztonság egyaránt érvényesülhet.

A szakirodalom is rámutat arra, hogy a pedagógusok munkahelyi jólléte és pályán maradása szoros összefüggést mutathat a szervezeti tényezőkkel, a vezetői támogatással és a munkakörnyezet minőségével. A munkakövetelmények és erőforrások modellje (lásd: Job Demands–Resources Model) alapján a munkával kapcsolatos erőforrások – többek között a vezetői támogatás, a visszajelzés, a társas kapcsolatok és a megfelelő autonómia – képesek lehetnek mérsékelni a magas munkakövetelmények negatív pszichológiai következményeit, ezáltal pedig hozzájárulhatnak a kiégés megelőzéséhez és a munkával való elköteleződés erősítéséhez (Bakker & Demerouti, 2007, 2017). Ezzel összhangban a pedagógusok megtartásával kapcsolatos kutatások is hangsúlyozzák az iskolai vezetés és a támogató szervezeti kultúra jelentőségét (Ingersoll, 2001; Skaalvik & Skaalvik, 2011).

Mindezek alapján indokoltnak tűnik olyan célzott vezetői továbbképzések és

szakmai fejlesztési programok kialakítása, amelyek a pedagógusok megtartása szempontjából releváns vezetői kompetenciák tudatos és gyakorlatorientált fejlesztésére helyezik a hangsúlyt. Kiemelt terület lehet többek között a hatékony kommunikáció, a konstruktív visszajelzés, a konfliktuskezelés, az érzelmi intelligencia, a motiváció támogatása, a pszichológiai biztonság megteremtése, az élménypedagógiai elemek beépítése, valamint a munkatársak mentális jóllétének felismerését és támogatását célzó vezetői eszköztár fejlesztése. A vezetői kompetenciák ilyen irányú fejlesztése nem pusztán az intézmény működésének hatékonyságát javíthatja, hanem közvetetten a pedagógusok szervezeti elköteleződését és pályán maradási szándékát is erősítheti.

Beavatkozási lehetőségként az élményalapú, közösségépítő és rekreációs programok szervezése is releváns lehet, bár a programok célját jobban kell tudatosítani az abban résztvevőkben. Az ilyen kezdeményezések célja nem csupán a munkatársak közötti kapcsolatok erősítése, hanem olyan pozitív közösségi élmények biztosítása is lehet, amelyek hozzájárulnak a munkahelyi jóllét, az összetartozás érzésének és a szervezeti kohézió erősítéséhez. Különösen fontos ugyanakkor, hogy ezen programok kialakítása során az érintett pedagógusok preferenciái, érdeklődése és önkéntes részvételi hajlandósága is érvényesüljön. Egy formálisan megszervezett, azonban a munkatársak számára kevésbé releváns vagy motiváló program ugyanis várhatóan nem képes betölteni a

közösségfejlesztő és jóllétet támogató funkcióját. Ebből következően a közösségépítő beavatkozások hatékonyságának egyik feltétele lehet a pedagógusok bevonása a programok megtervezésébe, valamint a választási lehetőségek biztosítása.

A kutatás során feltárt eredmények ugyanakkor számos további kutatási kérdést is felvetnek. Az élményalapú beavatkozások, a vezetői kompetenciák, a mentális egészség és a kiegészítés közötti összefüggések vizsgálata lehetőséget teremthet a pedagógusok pályán maradását meghatározó tényezők pontosabb és komplexebb feltárására. Különösen indokolt lehet annak vizsgálata, hogy milyen kapcsolat áll fenn az egyes vezetési stílusok, illetve vezetői attitűdök és a pedagógusok mentális egészsége között, továbbá hogy a vezetői működés milyen mértékben képes mérsékelni vagy éppen fokozni a kiegészítés kihatását.

Korlátozások

A vizsgálat eredményeinek értelmezése során néhány korlátozó tényezőt érdemes figyelembe venni. A kutatás önkéntes részvételen alapuló online kérdőíves adatfelvétellel készült. Ugyanakkor a résztvevők különböző intézménytípusokból, fenntartói háttérrel és eltérő szakmai tapasztalattal rendelkeznek, ami lehetővé tette a jelenség sokoldalú vizsgálatát.

Emellett az adatok önbevalláson alapulnak, így a válaszok a résztvevők szubjektív észleléseit és tapasztalatait tükrözik. A jövőbeni kutatásokban érdemes lenne nagyobb, reprezentatív mintán tovább

vizsgálni a vezetői támogatás, az élmény-pedagógia és a pedagógusok mentális egészsége közötti összefüggéseket.

Irodalom

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (Eds) (2001). *Developing potential across a full range of leadership. Cases on transactional and transformational leadership*. Psychology Press, New York.
- Babenko, O., Kovalchuk, I., & Metz, G. A. (2015). Stress-induced perinatal and transgenerational epigenetic programming of brain development and mental health. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 48(January), 70–91. DOI <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2014.11.013>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. DOI <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. DOI <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Brown, M. E., Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6). 595–616. DOI <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Burns, J. M. (1978): *Leadership*. Harper and Row, New York.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and

- burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. DOI <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Darling-Hammond, L. (2010). *Evaluating Teacher Effectiveness: How Teacher Performance Assessments Can Measure and Improve Teaching*. Center for American Progress.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. DOI <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- DuBrin, A. J. (2016). *Leadership. Research Findings, Practice, and Skills*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Felvinczi, K. (2023). A pedagógusok jólléte? Pszichológiai és szervezetpszichológiai tényezők. *Magyar Tudomány* 184(2), 142–151. DOI <https://doi.org/10.1556/2065.184.2023.2.2>
- Holmes, T. H., & Rahe, R. H. (1967). The social Readjustment Rating Scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 11(2), 213–218. DOI [https://doi.org/10.1016/0022-3999\(67\)90010-4](https://doi.org/10.1016/0022-3999(67)90010-4)
- Horn, S. R., Charney, D. S., & Feder A. (2016). Understanding resilience: New approaches for preventing and treating PTSD. *Experimental Neurology*, 284(Part B), 119–132. DOI <https://doi.org/10.1016/j.expneurol.2016.07.002>
- House, R. J. (1976). A 1976 *Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06*. University of Toronto, Faculty of Management Studies, Toronto.
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499–534. DOI <https://doi.org/10.3102/00028312038003499>
- Ittzés, A., Szabó, T., Vári, A., Török, Sz., & Tomácsnyi, T. (2006). A mentálhigiénés szemlélet fejlődése. *Iskolakultúra*. 10. 98–110.
- Juhász, Á. (2002). *Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés*. Oktatási segédanyag. Munka és Szervezet pszichológiai Szakképzés, Budapest.
- Kertész, K., & Mező, K. (2023). Gyógypedagógusok és tanulásban akadályozott tanulók véleményének elemzése az élménypedagógiai alapú magyar nyelv és irodalom tanítással kapcsolatban. *OxIPO: Interdiszciplináris e-folyóirat*, 5(3), 37–55. DOI <https://doi.org/10.35405/OXIPO.2023.3.37>
- Kozák, A., & Póznér, B. M. (2024). A Z generáció munkahelyi motivációja a 9M modell alapján. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(4) 2–13. ([Link](#)) [2025.11.15.]
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E. és Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work and Stress*. 19(3), 192–207.
- Lengyel, A., Bácsné Bába, É., Fenyves, V., Mező, K., Mező, F., & Müller, A. (2026a). Educational reform priorities in Hungary: Prevalence, gender differences, and associations with teacher well-being. *Education Sciences*, 16(5), 687. DOI <https://doi.org/10.3390/educsci16050687>
- Lengyel, A., Müller, A., Mező, F., Bácsné Bába, É., Erdey, L., Fenyves, V., & Mező, K. (2026b). Teachers' value conflict in a highly centralized system: Evidence from Hungary. *Teaching and Teacher Education*, 177, 105556. DOI

- <https://doi.org/10.1016/j.tate.2026.105556>
- Lévai, A. (2024). *Intézményvezetők szerepe a szervezeti kultúra, intézményi klíma alakításában. Eredményes kommunikációt segítő módszerek*. Pécsi Pedagógiai Oktatási Központ, Pécs.
- Lewin, K., Lipitt, P., White, R. K. (1975). Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben. In Pataki, F. (szerk.): *Csoportdinamika*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Liddle, M. D. (2008): *Tanítani a taníthatatlant-élménypedagógiai kézikönyv*. Pressley Ridge Magyarország Alapítvány, Budapest.
- Martos, T. (2009). Célok, tervek, törekvések. II. A személyes célok és életcélok kapcsolata – Módszertani kérdések és demonstráció. *Magyar Pszichológiai Szemle* 64(3), 573-592.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. DOI <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mező, K. (2015). *Kreativitás és élménypedagógia*. Kocka Kör, Debrecen.
- Mező, K. (2024). Az élmények szerepe a tanulók egészségmegőrzésében. *Katedra*, 31(7), 7-10.
- OECD (2019). Education at a Glance 2019. Megnyitva: 2025.12.11. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2019_f8d7880d-en
- Réthy, E. (2016). Miért fontos a tanárok kiegyensúlyozott érzelmi élete, elégedettsége, jól-léte? *Iskolakultúra* 26(2), 88-99.
- Sáfrány, J., & Mező, F. (2026). Sources of High School Students' Anxiety. *Különleges Bánásmód Interdiszciplináris folyóirat [Special Treatment Interdisciplinary Journal]*, 12(1), 51–64. DOI <https://doi.org/10.18458/KB.2026.1.51>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029–1038. DOI <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.04.001>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Still motivated to teach? A study of school context variables, stress and job satisfaction among teachers in senior high school. *Social Psychology of Education*, 20, 15–37. DOI <https://doi.org/10.1007/s11218-016-9363-9>
- Szentjóbi, O. (2017). Kreatív technikák. In: Asztalos, B., Járay, M., Szentjóbi, O. (szerk.): *Álom. Terv. Tett. Gyakorlati útmutató és példatár mentálhigiénés projektekhöz*. Antropos Mentálhigiénés Egyesület, 86-92.
- Varga, J. (2023). A pedagógushíány területi különbségei. *Educatio*, 32(1), 107–120.
- Vlaseková, D., & Mura, L. (2017). Effect of motivational tools on employee satisfaction in small and medium enterprises. *Oeconomia Copernicana*, 8(1), 111-130. DOI <https://doi.org/10.24136/oc.v8i1.8>
- World Health Organization. (2022). WHO guidelines on mental health at work. Megnyitva: 2026.09.01. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>