elte | ppk
Eötvös Loránd Tudományegyetem
Pedagógiai és Pszichológiai Kar

Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal
AZ INNOVÁCIÓ LENDÜLETE

AZ NKFI ALAPBÓL MEGVALÓSULÓ PROJEKT

MOTEL MŰHELY

2023. 01. 31.

MoTeL
models of teacher learning

A MoTeL-ről általában

Cím: A pedagógusok folyamatos szakmai fejlődési modelljeinek vizsgálata a köznevelési rendszer, a szervezet és az egyén szintjén (A 128738 számú projekt a Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból biztosított támogatással, a K_18 pályázati program finanszírozásában valósult meg.)

- MoTeL (Models of Teacher Learning) https://nevtud.ppk.elte.hu/projektek/motel

Cél: A pedagógus munka **eredményességét** meghatározó összefüggések feltárása, különös tekintettel a folyamatos szakmai fejlődés/fejlesztés rendszerét alkotó tényezőkre. Milyen létező **modelljei** vannak a folyamatos szakmai fejlődésnek/fejlesztésnek, és ezek hogyan hatnak a pedagógus munka eredményességére?

Kutatási kérdések:

- **Hogyan értelmezhető** a folyamatos szakmai fejlődés és tanulás **eredményessége**, s ennek milyen egyéni-, szervezeti-, rendszerszintű aspektusai különíthetők el?
- **Mely** egyéni-, szervezeti- és rendszerszintű - **tényezők segítik elő, ill. gátolják** a pedagógus folyamatos szakmai fejlődését és tanulását?
- **Milyen szerepet játszanak** és **hogyan kapcsolódnak össze** a pedagógusok folyamatos szakmai fejlődésében és tanulásában **a formális, nonformális és informális tanulás elemei** (kognitív és affektív szinten egyaránt)?

Kutatási design: kevert

	Kvantitatív adatfelvételek			Kvalitatív adatfelvételek	
	Országos reprezentatív pedagógusfelmérés	**Szakértői mintavétel alapján történő pedagógusfelmérés**	**Hallgatói felmérés**	**Esettanulmányok**	**Hallgatói fókuszcsoportok**
Ideje	**2020. október 12. – 2021. február 8.**	2020. október 12.-2021. február 28.	*2021. december-február*	2021. február-június	*2022. január -február*
Mintavételi egység	**köznevelési intézmények általános iskolai, gimnáziumi, technikumi és szakképző iskolai feladatellátási helyei**	köznevelési intézmények általános iskolai, gimnáziumi, technikumi és szakképző iskolai feladatellátási helyei	*pedagógusképző intézmények*	köznevelési intézmények általános iskolai, gimnáziumi, technikumi és szakképző iskolai feladatellátási helyei	*Pedagógus-képző intézmények*
Mintavételi eljárás	**régió és iskolatípus szerint rétegzett** **FEH-ek fenntartói és méretkategóriái szerint igazított**	szakértői („tanulás-intenzív” intézmények)	*hozzáférési alapú mintavétel*	hozzáférési mintavétel (szakértői minta alapján)	*hozzáférései alapú*
Mintanagy-ság	**5063 pedagógus (656 FEH)** **(FEH/legalább 20% vagy 5 fő)**	220 pedagógus (20 FEH) (14 FEH-ben legalább 20%-os vagy 5 fő)	*hozzávetőleg 1500 hallgató*	6 intézmény	*hozzávetőleg 6-10 fókuszcsoport*
Adatgyűjtési	**önkitöltős elektronikus kérdőív**			interjúk,	*fókuszcsoporto*

elte | ppk
Eötvös Loránd Tudományegyetem
Pedagógiai és Pszichológiai Kar

9. Műhely

Műhelyek célja – párbeszéd

Mai műhely fókusza:

A vezetés szerepe a tanuló szakmai közösségek működésében a pedagógusok tanulásának támogatásában

Szerzők: Czető Krisztina – Lénárd Sándor – Tóth Pjeczka Katalin

Felkért hozzászóló: Magócs Éva, Baráth Tibor

Az iskola, mint szervezet

Szervezeti „elvárások”: - egyének strukturált együttműködése
- közös célok
- környezettel való dinamikus kölcsönhatás (Clageetal, 2013)

Intézmény (iskola) = szervezet ????

Neo-institucionalista elmélet (Mayer-Rowen, 2006; Biggart, 2015)

- A szervezet egyén által érzékelt jelentősége
- Egyéni értékek, érdekek és célok
- Környezeti legitimáció

→ **Dilemmák**

Formális-adminisztratív struktúra vs. Egyének által kialakított, működtetett legitim szervezet

(Voogt, 2015; Blizt-Schulman, 2016; Darling-Hammon etal, 2017)

MIÉRT ESETTANULMÁNYOK?

A MoTeL kutatás legfontosabb kérdései közül az esettanulmányok célja azon kutatási kérdések megválaszolásának támogatása, amelyekre a változók korlátozott számát kezelni képes kérdőíves adatgyűjtés alapján, azaz **kvantitatív eszközök alkalmazásával nem lehet megfelelő választ adni**.

1. Milyen formái azonosíthatók az iskolában a szakmai közösségeknek?

1. Mi az a **tartalmi tudás**, ami itt a tanulás során létrejön? Ez hogyan kapcsolódik további folyamatokhoz?
2. Melyek azok a szervezeten belüli és kívüli tényezők, melyek **támogatják** a szakmai közösségekben zajló tanulási folyamatokat?
3. Melyek azok a szervezeten belüli és kívüli tényezők, melyek **gátolják** a szakmai közösségekben zajló tanulási folyamatokat?

2. Hogyan változik a szakmai közösségek tanulása a távolléti oktatás alatt?

4. Hogyan alakul, változik az iskolák, szakmai közösségek tanulása a **távolléti oktatás** ideje alatt?
5. Miben hoz **újat és miben épít a korábbi szakmai tanulási** folyamatokra?

3. Milyen fejlődési és támogatási mintázatok azonosíthatók az esetekben?

SZAKÉRTŐI MINTA: hat intézmény

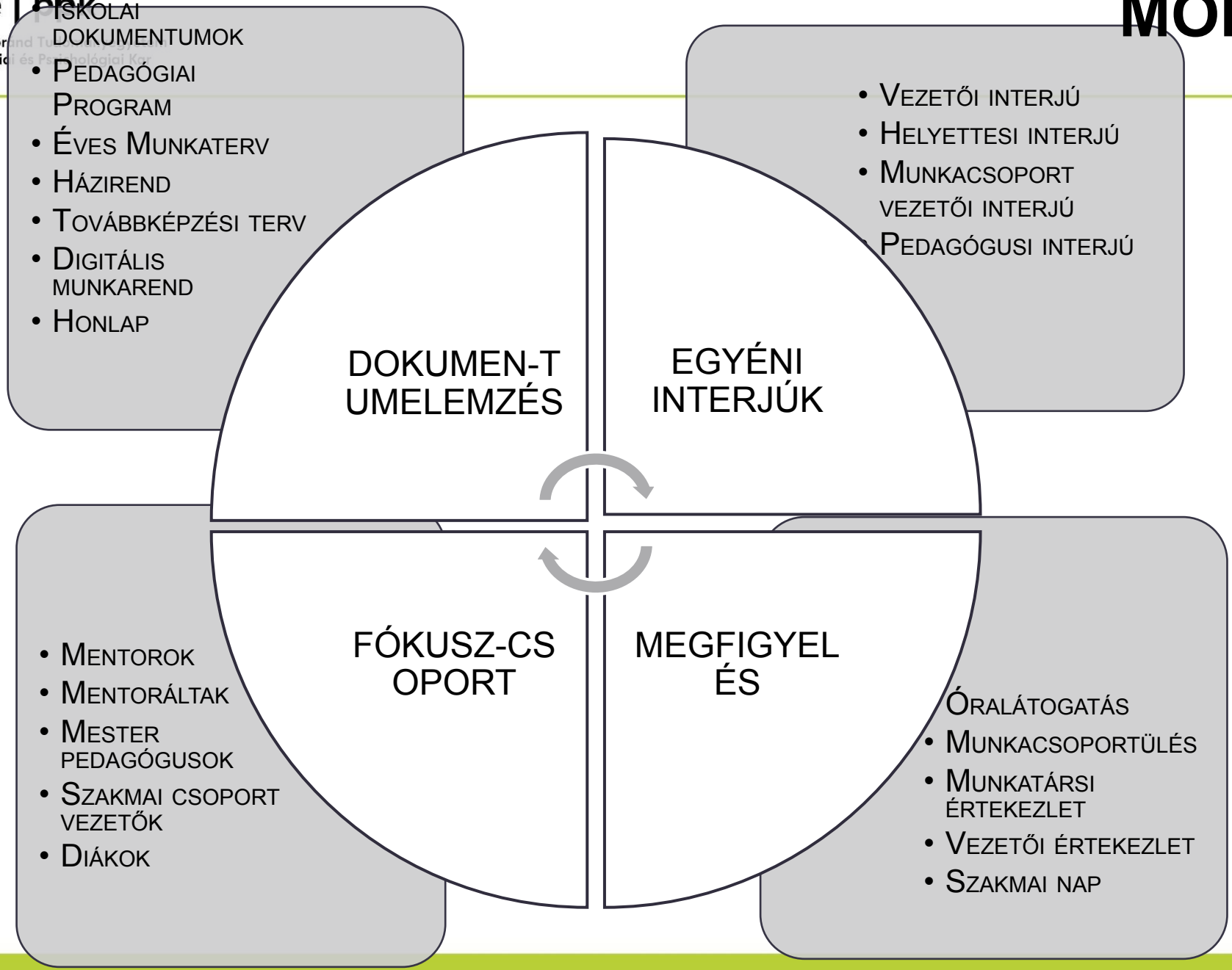
A kiválasztás szempontjai:

- előzetes ismeret arról, hogy innovatív az iskola, jellemző rá a tudásmegosztás
- eltérőek legyenek: fenntartó, elhelyezkedés, iskolafokozat alapján, szakmai tanulás eltérő útjai

Kiválasztott intézmények:

- **Két magas presztizsű középiskola**, melyben tanárjelöltek képzése is folyik:
  A) egyetemi fenntartású, budapesti, gyakorló iskola – tanárképző intézmény
  B) állami fenntartású, budapesti – jogilag nem tanárképző intézmény
- **Két egyházi fenntartású iskola:**
  C) görögkatolikus általános iskola, vidéki kisváros – hálózatosodó pedagógiai modernizáció
  D) református középiskola, vidéki kisváros – szervezeti átalakulás
- **Két alapítványi fenntartású iskola:**
  E) magán fenntartású, nagyvárosi kéttannyelvű általános és középiskola – digitális modernizáció
  F) alapítványi fenntartású, fővárosi középiskola – tanulásközpontú pedagógia

MÓDSZEREK

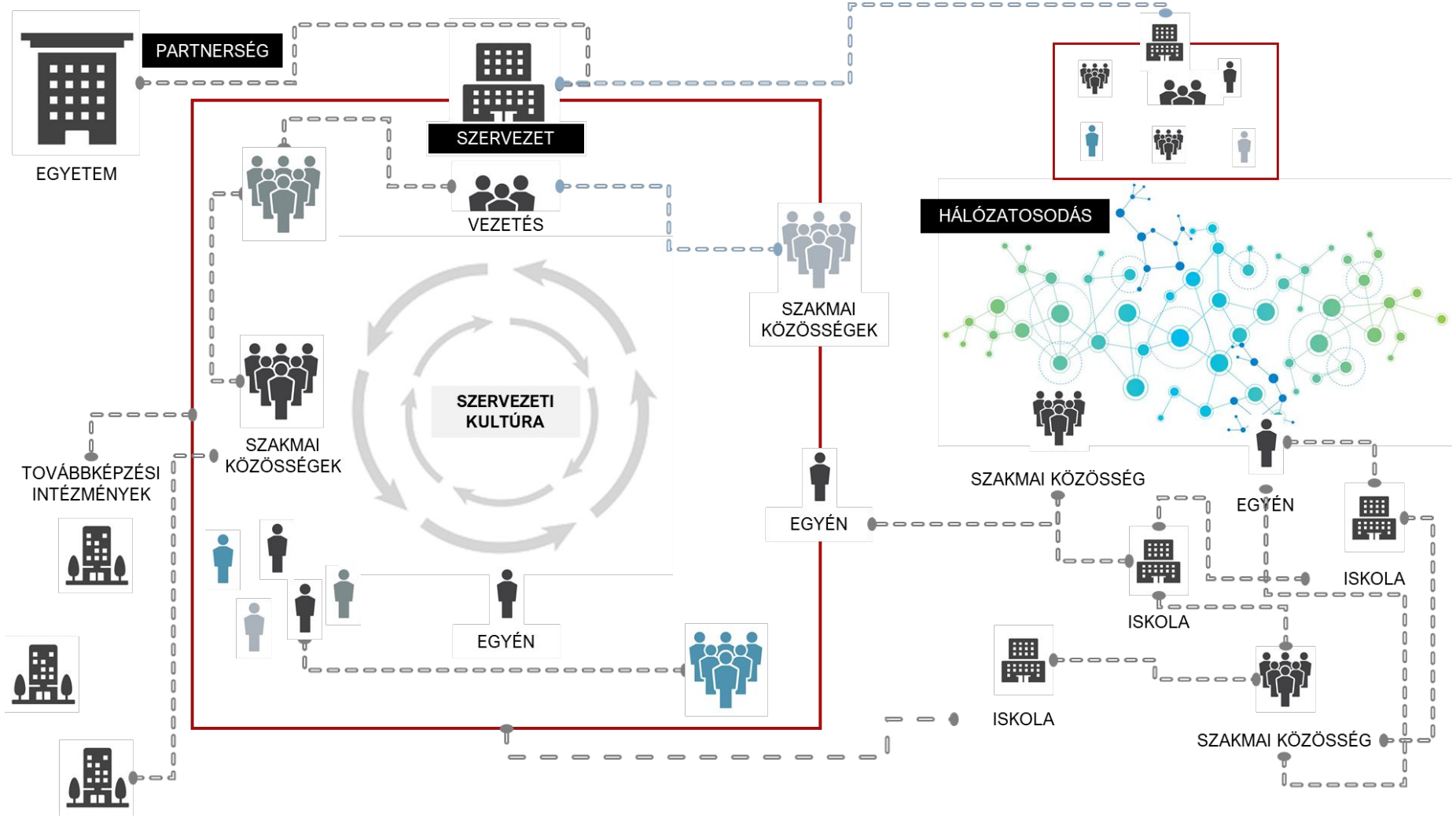

• Iskolai dokumentumok
• Pedagógiai Program
• Éves Munkaterv
• Házirend
• Továbbképzési terv
• Digitális munkarend
• Honlap
DOKUMEN-TUMELEMZÉS
• Vezetői interjú
• Helyettesi interjú
• Munkacsoport vezetői interjú
• Pedagógusi interjú
EGYÉNI INTERJÚK
• Mentorok
• Mentoráltak
• Mester pedagógusok
• Szakmai csoport vezetők
• Diákok
FÓKUSZ-CSOPORT
MEGFIGYELÉS
Óralátogatás
• Munkacsoportülés
• Munkatársi értekezlet
• Vezetői értekezlet
• Szakmai nap

ELMÉLETI KERET - MODELLEK

- Megosztott tanulási terek modell (Nonaka & Kono, 1998)
- Tanári együttműködés modell (Nguyen, Dong, & David Ng. 2020)
- Cselekvéselméleti modell (Engeström, 1999)
- Kollaboratív szakmaiság modell (Little, 1990; Hargraeves & O'Connor, 2018)
- Szervezeti reziliancia modell (Duchek, 2020)
- Átalakító vezetés modell (Bass, 1990; Marzanos & mtsai, 2004; Czető és Lénárd, 2018)
- MoTeL elméleti alapozás - szervezeti modell

elte | ppk
Eötvös Loránd Tudományegyetem
Pedagógiai és Pszichológiai Kar

ELMÉLETI KERET – SZERVEZETI MODELL



KUTATÁSI KÉRDÉSEK

- **Melyek azok a szervezeten belüli és kívüli tényezők, melyek támogatják a szakmai közösségekben zajló tanulási folyamatokat?**
  - Milyen a szakmai tanulás és fejlődést támogató, illetve ***nehezítő/gátló tényezők jelennek meg a vezető oldaláról***?
  - Hogyan befolyásolja a szakmai közösségekben zajló tanulási folyamatokat a vezetés ***centrális vagy megosztott*** jellege?
  - Az eredményes szakmai fejlődés támogatásában milyen **vezetői jellemzők** azonosíthatók?
- **Milyen fejlődési és támogatási mintázatok azonosíthatók az esetekben?**
  - Mi befolyásolja a ***külső és belső tudásmegosztás*** intézményi megjelenését?
  - Mitől függ, hogy ***szervezeti vagy vezetői jövőkép*** a domináns?

ELMÉLETI HÁTTÉR: **VEZETÉS, SZERVEZETI TUDÁS, VÍZIÓ**

- a vezetés egyfajta **szervezeti hajtóerő** (*a kollektív erőforrások mozgósítása/facilitálása közös célok elérése érdekében*):
  - ami formálja a szervezet vízióját,
  - alakítja a szervezeti értékeket,
  - és befolyásolja azt, ahogyan ezeket a szervezeti tagok felismerik (*Kahren & Fürauff, 2018*).
- A szervezeti tudás létrehozásának szempontjából a vezetés leginkább két területre hathat:
  - 1. ***motiváció*** (az egyének közös célok felé törekednek),
  - 2. ***lehetőség*** (a kívánatos eredmények elérését segítő helyzetek megteremtése).
- Mindezeket a vezetés a **szervezeti TUDÁSVÍZIÓ** kialakításával képes elérni (vagyis, hogy milyen tudásra van szüksége a szervezetnek és az miképpen jöhet létre) (*Kahren & Fürauff, 2018*).
- A tudás létrehozásának/keletkezésének alapja a szervezeti tagok közötti interakció, ez magasfokú elköteleződést igényel a szervezeti tagok részéről (nem csak egy szűk „elit” rétegtől).
- Ennek kulcsa a middle-up-down megközelítés (Nonaka&Toyama 2005; Nonaka et al. 2006), amikor is a „***középvezetők” konkrét koncepciókká alakítják a szervezeti víziót és megteremtik a tudás keletkezésének feltételeit*** (BA, interakció, dialógus).

ELMÉLETI HÁTTÉR: **VEZETÉS, TUDÁS, VÍZIÓ**

A vezető szerepe a tudás keletkezésének támogatásában (Nonakat et al, 2006):

- vezetői (tudás) vízió kialakítása (mindset);
- a tudásvagyonok fejlesztésének és megosztásának támogatása;
- a BA-k megteremtése és összekapcsolása;
- szerepmodell (személyes példaadás) és felelős helyzetbe hozás (empowerment);
- a tudás keletkezésének folyamatos fenntartása (SECI).

	CENTRALIZÁLT VEZETÉS	MEGOSZTOTT VEZETÉS
VEZETÉS	autoriter szabályok	részvételen alapuló
KOLLABORÁCIÓ	tervezett	spontán
IRÁNYÍTÁS	kontrollált	intuitív
FOLYAMAT (MŰKÖDÉS)	szabályozott gyakorlat	formalizált gyakorlat
HATALMI VISZONYOK	statikus	rugalmas
SKILL SET	„vezess vagy kövess”	„vezess és kövess”
FEJLŐDÉS	szelektált készségek	diffúz készségek

A vezetési dimenziók hatása a szervezeti tudás keletkezésére (von Krogh, 2012 in Kahren & Fürauff, 2018)

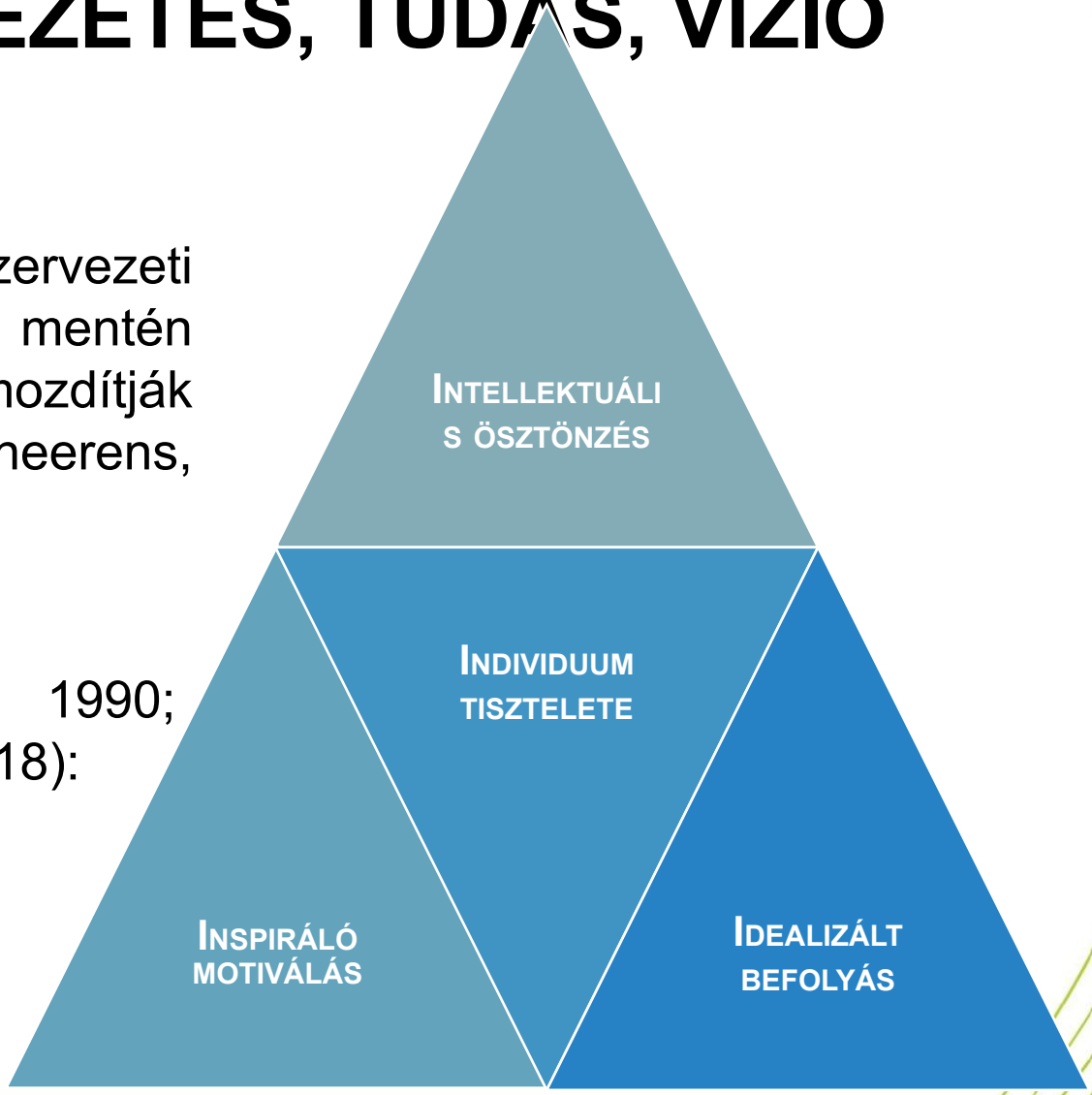
ELMÉLETI HÁTTÉR: **VEZETÉS, TUDÁS, VÍZIÓ**

A vezető feladata:

- változásoka indítson el, melyek a szervezeti kultúrát a kollegialitás, a közös célok mentén történő tervezés és fejlődés értékei felé mozdítják (Marzanos és mtsai, 2004; Krüger és Scheerens, 2012).

Az átalakító vezetés **4I modellje** (Bass, 1990; Marzanos és mtsai, 2004; Czető és Lénárd, 2018):

- intellektuális ösztönzés
- individuum tisztelete
- inspiráló motiválás
- idealizált befolyás



A MÁSODELEMZÉS FOLYAMATA

- Elkészült a hat iskolai esettanulmány.
- Az elemzés szempontjai a kutatás elméleti keretére épült:
  - az eredményesen működő szakmai közösségek jellemzői (Hallinger & Heck, 2010, Philpott & Oates, 2017, Jones és Huffman, 2018)
  - az átalakító vezetés 4I modell-je (Bass, 1990; Marzanos és mtsai),
  - a tudás keletkezése a szervezetben (Nonaka & Toyama 2005)
  - a szervezeti tanulást gátló-támogató tényezők
- A modellek alapján kategóriarendszert (dimenziók, kódok) alakítottunk ki.
- Az esettanulmányokat a kódrendszer mentén kódoltuk.

EREDMÉNYEK: **A VEZETŐ SZEREPE A SZAKMAI FEJLŐDÉS TÁMOGATÁSÁBAN**

CENTRALIZÁLT (STATIKUS) ⟷ MEGOSZTOTT (DINAMIKUS)

FELADATOK KÖRÉ SZERVEZŐDŐ KÖZÖSSÉGEK

- hagyományos szervezeti struktúra (erős fenntartói hatás)
  - aktuális feladatok köré szerveződő munkaközösségek (nem stabil)
  - tudományterületekre szerveződő munkaközösségek (stabil)
  - konfliktusok a vezetés által
    - szűk vezetői réteg (pl. igazgatótanács)
      - konfliktuskerülés
      - a szakmai ellenőrző funkció és az elvárások kommunikálása nem határozott

FELADATOK KÖRÉ SZERVEZŐDŐ KÖZÖSSÉGEK

- „hatalmi ágak” szétválasztása, demokratikus jellemzők (fékek és ellensúlyok), a felelősségek és jogkörök teljes szétosztása
  - autonóm, önszabályozó, stabil szakmai közösségek

ÖNJÁRÓ KÖZÖSSÉGEK

- vezető team (dinamikusan változó további tagokkal (pl. munkaközösség vezetők, projektvezetők)
  - önállóan működő közöségek

VEZETÉS ÁLTAL ÖSZTÖNZÖTT KÖZÖSSÉGEK

- hagyományos szervezeti struktúra (tudásmenedzsment alapú szemlélettel)
  - magas fenntartói és iskolavezetői elvárások
  - vezető felől induló kezdeményezések – kevés formális tudásmegosztási platform

	FELADATOK KÖRÉ SZERVEZŐDŐ KÖZÖSSÉGEK	ÖNJÁRÓ KÖZÖSSÉGEK	VEZETÉS ÁLTAL ÖSZTÖNZÖTT KÖZÖSSÉGEK	ÖNJÁRÓ KÖZÖSSÉGEK	FELADATOK KÖRÉ SZERVEZŐDŐ KÖZÖSSÉGEK
VEZETŐSÉG	**szervezeti struktúra inkább hierarchikus,** erős az iskolafenntartó hatása	szűkebb vezetői réteg (vezetők, helyettesek és a munkaközösségek formális vezetői) konfliktuskerülés	**hierarchikus szervezeti struktúra, de erős a tudásmenedzsment** szemlélet, magas fenntartói és iskolavezetői elvárások	vezető team dinamikusan változó tagokkal (pl. munkaközösség vezetők, projektvezetők)	**„hatalmi ágak" szétválasztása,** demokratikus jellemzők
VEZETŐ	**kívülről érkezett új szervezeti víziót képvisel,** módszertani és szervezeti újításokat vezet be	**belső ember** a szervezett meglévő, elfogadott jövőképét képviseli	**kívülről érkezett új szervezeti víziót képvisel** módszertani és szervezeti újításokat vezet be	**belső ember a szervezett meglévő, elfogadott jövőképét képviseli** rendszeresen részt vesz tudásmegosztásban	**kívülről érkezett új szervezeti víziót képvisel** módszertani és szervezeti újításokat vezet be rendszeresen részt vesz a tudás-megosztásban
A SZERVEZETI KONTEXTUS SAJÁTOSSÁGAI	a szervezeti tudásvízió **és jövőkép nem egységes** (a változás szükségessége felismert) konfliktusok a vezetőségen belül	**szilárd vízió, erős gyökerek** **elvárások kommunikálása = nem határozott** magas presztízs – szervezeti létbiztonság erős tanár személyiségek	**szilárd vezetői vízió, magas elvárások** szervezeti létbizonytalanság elkerülése	**szilárd vízió, erős gyökerek** magas presztízs – szervezeti létbiztonság erős tanár személyiségek	**a vezetői karakter erős** erős arculat és identitás

	FELADATOK KÖRÉ SZERVEZŐDŐ KÖZÖSSÉGEK	ÖNJÁRÓ KÖZÖSSÉGEK	VEZETÉS ÁLTAL ÖSZTÖNZÖTT KÖZÖSSÉGEK	ÖNJÁRÓ KÖZÖSSÉGEK	FELADATOK KÖRÉ SZERVEZŐDŐ KÖZÖSSÉGEK
SZAKMAI KÖZÖSSÉGEK	tudományterületek köré szerveződő munkaközösségek visszaszorulása az új, de nem stabil munkaközösségek erősödése	tudományterületekre szerveződő, **formális munkaközösségek** a „középvezetői” szerep elsősorban adminisztratív, a feladat nem ösztönző	jóllét és elköteleződés erősítése	**önállóan működő közösségek**	**„a felelősségek és jogkörök teljes szétosztása** **a szerepek formalizálása**
A FOLYAMATOK JELLEMZŐI, TUDÁS-MEGOSZTÁS	a változás ösztönző kezdeményesek **felülről – lefelé indulnak** a **tudásmegosztás még nem általános**, de a formális keretei megjelennek	**az alulról építkező** kezdeményezések támogatottak, de ezek elindulása **esetleges** tudásmegosztás a nem formális közösségben erős	inkább a vezető felől induló kezdeményezések, **kevésbé formalizált tudásmegosztó folyamatok jellemzők**	**alulról és felülről jövő** kezdeményezések is helyet kapnak a szervezeten belül is kooperáló, **részben formalizált tudásmegosztó folyamatok,**	autonóm, önszabályozó, stabil szakmai közösségek **formális, szorosan kooperáló csoportok** a szervezeten belül hangsúlyos a tudásmegosztás
SZAKMAI TANULÁST TÁMOGATÓ KÖRÜLMÉNYEK	rendszeresített bemutató óra, valamink közös feladatbank készítése.	A tanárok gazdag, szervezeten kívüli szakmai kapcsolataiból származó tudáselemeket igyekeznek becsatornázni.	a szakmai közösségek működését támogatja, behoz az iskolába olyan továbbképzési programokat, melyek helyben elérhetőek, ám nem kötelezők	a tanárok formálják a szakmai közösséget, a vezetőség inkább a támogató feltételeket adja, koordinációt nyújt, kevésbé szablya meg az irányokat	mindenki több munkacsoport tagja, ahol elvárás a rendszeres tudásmegosztás (pl. mikrotanítás)

elte | ppk
Eötvös Loránd Tudományegyetem
Pedagógiai és Pszichológiai Kar

MoTeL
models of teacher learning

EREDMÉNYEK: **A VEZETŐ SZEREPE A SZAKMAI FEJLŐDÉS TÁMOGATÁSÁBAN**

INTELLEKTUÁLIS ÖSZTÖNZÉS:
nézőpontváltás

munkaközösségen belül „rutin” a tudásmegosztás

szakmai javaslatok előterjesztésének formalizált lehetősége

INSPIRÁLÓ MOTIVÁLÁS:
magas elvárások

INDIVIDUUM TISZTELETE:
személyes figyelem

IDEALIZÁLT BEFOLYÁS:
referencia személy

EREDMÉNYEK: A SZAKMAI TANULÁS FORM

	KÜLSŐ ORIENTÁCIÓJÚ AKTIVITÁS	BELSŐ ORIENTÁCIÓJÚ AKTIVITÁS
FORMÁLIS TANULÁS	egyetemi tanulmányok, szakvizsga	tantestületnek szervezett rövid képzések
NEM-FORMÁLIS TANULÁS	szakmai munkacsoportok módszertani műhely közös online feladatbank szakmai szervezetekben való részvétel külföldi tanulmányút, szakmai konferenciák helyi társadalom képviselőivel, szülőkkel közös rendezvények	segítő párok tanárok szabadegyeteme interdiszciplináris projektek STEM munkaközösség szakmai-fejlesztő csoport óralátogatások rendszere
INFORMÁLIS TANULÁS	helyi társadalom képviselőivel, szülőkkel közös rendezvények	Informális társas események, szabadidős tevékenységek (pl. bográcsozás, kirándulás, családos evezés, karácsonyi koncert)

elte | ppk
Eötvös Loránd Tudományegyetem
Pedagógiai és Pszichológiai Kar

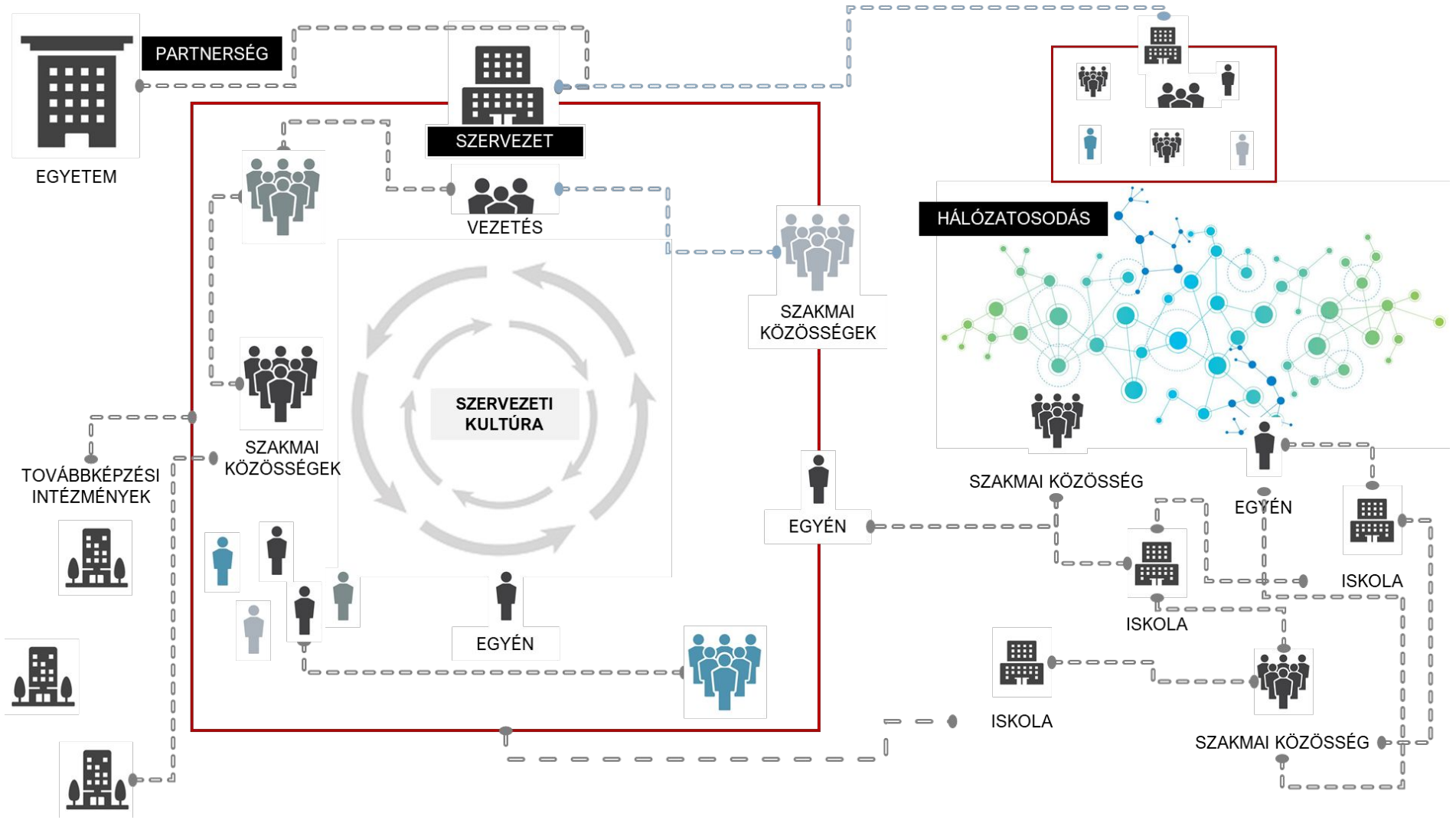
MoTeL
models of teacher learning

EREDMÉNYEK: **A TANULÓ SZAKMAI KÖZÖSSÉGEK TÍPUSAI ÉS A KÜLÖNBÖZŐ TANULÁSI UTAK ÉS A VEZETŐI TÁMOGATÁS**

	FELADAT KÖRÉ SZERVEZŐDŐ KÖZÖSSÉGEK	ÖNJÁRÓ KÖZÖSSÉGEK	VEZETÉS ÁLTAL ÖSZTÖNZÖTT KÖZÖSSÉGEK	VEZETŐI TÁMOGATÁS
FORMÁLIS	szakvizsga	mesterpedagógus fokozat, doktori képzés	egyetemi képzés	**rész-finanszírozás** **strukturális elem beépítése** **tér, idő** **hálózat / kapcsolatépítés** **kommunikáció**
NEM-FORMÁLIS	szakmai, fejlesztő csoport módszertani műhely	segítő párok tanárok szabadegyeteme interdiszciplináris projektek	tanuló szakmai közösségek pl. stem/steam munkaközösség lego education tanulmányút lego központba	
INFORMÁLIS		bográcsozás, kirándulások, családi sportnap stb.	szülőkkel, helyi társadalom képviselőivel közös rendezvények	

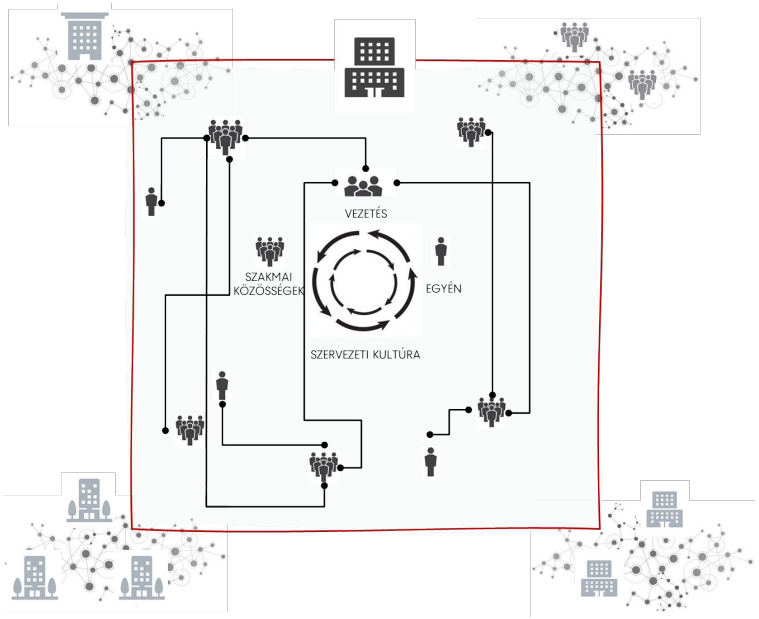
elte | ppk
Eötvös Loránd Tudományegyetem
Pedagógiai és Pszichológiai Kar

EREDMÉNYEK: **BELSŐ ÉS KÜLSŐ TUDÁSMEGOSZTÓ FOLYAMATOK**



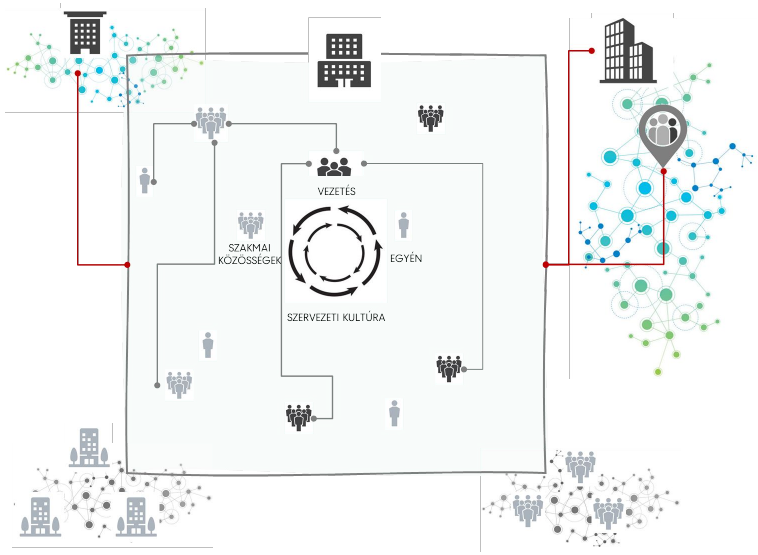
elte | ppk
Eötvös Loránd Tudományegyetem
Pedagógiai és Pszichológiai Kar

EREDMÉNYEK: **BELSŐ ÉS KÜLSŐ TUDÁSMEGOSZTÓ FOLYAMATOK**



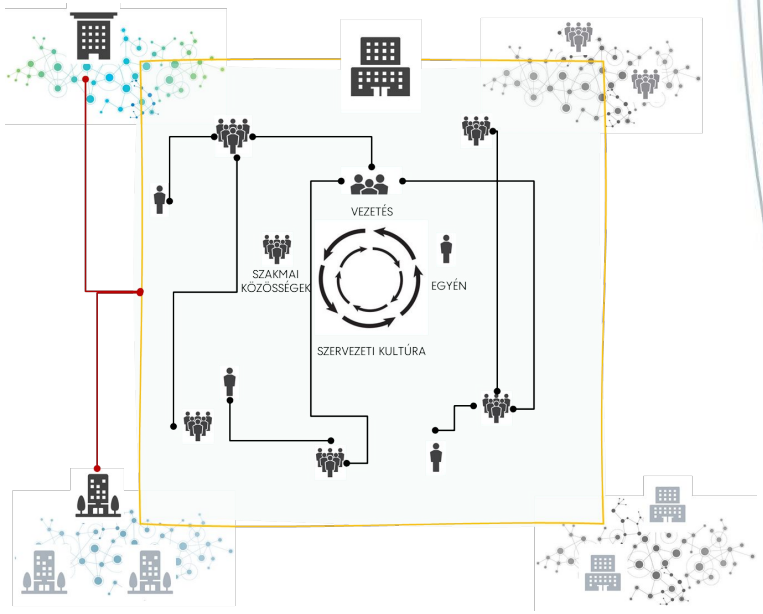
1. DOMINÁNSAN BELSŐ TUDÁSMEGOSZTÁS

- formális, szorosan kooperáló csoportok
- a szervezeten belül hangsúlyos a tudásmegosztás
- a külső partnerek felé nyitás, kezdeményezés kevésbé rajzolódik ki (inkább egyéni szinteken jelenik meg).



2. KÜLSŐ (KIFELÉ NYITÓ) TUDÁSMEGOSZTÁS

- a szervezeten belül kevésbé formalizált tudásmegosztó folyamatok,
- a szervezeten kívüli partnerekkel hangsúlyos a partnerség, hálózatosodás és tudásmegosztás (vállalatok, helyi közösségek felé).



3. KÜLSŐ-BELSŐ TUDÁSMEGOSZTÁS

- a szervezeten belül is kooperáló, részben formalizált tudásmegosztó folyamatok,
- a szervezeten kívül bizonyos partnerekkel hangsúlyos kapcsolat (egyetem, formális továbbképző intézmények).

elte | ppk
Eötvös Loránd Tudományegyetem
Pedagógiai és Pszichológiai Kar

MoTeL
models of teacher learning

ÖSSZEGZÉS
PEDAGÓGUSOK ÉS SZAKMAI KÖZÖSSÉGEK MŰKÖDÉSÉT *ÁLTALÁBAN* TÁMOGATÓ TÉNYEZŐK

jövőkép	• a szervezet rendelkezik tradicionális hagyományokkal, • a vezető rendelkezik világos vízióval, jövőképpel és ezt képviseli is
identitás	• a meghatározó érték, arculat, kultúra vonzó a tagok számára • bizalmi légkör, szoros kollegiális kapcsolat
magas elvárás	• magas szakmai elvárások a tagokkal szemben • mindenki abban legyen kiváló, ami a személyes elköteleződéseiből fakad
elismertség	• a szakmai közösség szervezeti beágyazódása • létezésük elismert, meghatározott jog és feladatkörök szerint történik
idő	• rendszeres, tervezett, elkülönített idő • munkaidő része, órakedvezmény
tudás - forrás	• tudásforrások megmutatása –horizont tágítása (külső partnerek) • az informális tanulás elismerése, megbecsülése

elte | ppk
Eötvös Loránd Tudományegyetem
Pedagógiai és Pszichológiai Kar

MoTeL
models of teacher learning

ÖSSZEGZÉS
PEDAGÓGUSOK ÉS SZAKMAI KÖZÖSSÉGEK MŰKÖDÉSÉT A *DECENTRALIZÁLT INTÉZMÉNYEKRE JELLEMZŐBB* TÁMOGATÓ TÉNYEZŐK

karizmatikus vezető	• a szakterületükön magabiztosak, a közösségben elismertek, minták • vízióval rendelkeznek és jellemzően törekednek a megosztott vezetésre
disztributív vezetés	• érzékelhetően megosztott vezetés van, a szubszidiaritás elve működik • a szerepek, feladat- és döntési jogkörök átláthatók
autonómia	• a szervezet tagjai úgy érzik, van „hangjuk” a szervezeten belül • a tagok folyamatosan megélik, hogy felelős döntési helyzetekben vannak
határátlépések	• interdiszciplináris közösségek, együttműködések inspiratív, újítást, fejlődést ösztönző hatása
anyagi forrás	• az egyéni fejlődést támogató formális képzés finanszírozása • munkacsoportok szabad felhasználású forráskerete

elte | ppk
Eötvös Loránd Tudományegyetem
Pedagógiai és Pszichológiai Kar

MoTeL
models of teacher learning

ÖSSZEGZÉS:
PEDAGÓGUSOK ÉS SZAKMAI KÖZÖSSÉGEK MŰKÖDÉSÉT *ÁLTALÁBAN* GÁTLÓ TÉNYEZŐK

terhelés	• a magas szakmai elvárások aránytalanul sok feladatot jelentenek • a kreatív megoldások az intézményesülés előtt elhalnak
humánerőforrás	• a nagy presztizsű intézményeknél is megjelenő pedagógushiány • magas fluktuáció
határátlépés	• a feladatra épülő teameknél konfliktus a kompetencia határok mentén • más szervezetekkel való együttműködésben érdekellentétek
problémamegoldás	• a fejlődés személyre szabottsága magába rejti az elszigetelődő, magányos megoldáskeresést, gátolva a szervezeti tudáskeletkezését.
fenntarthatóság	• szervezeti kultúra hogyan képes tovább élni a vezető személye nélkül • az innovációk, fejlesztések kapcsolata az intézményi jövőképpel

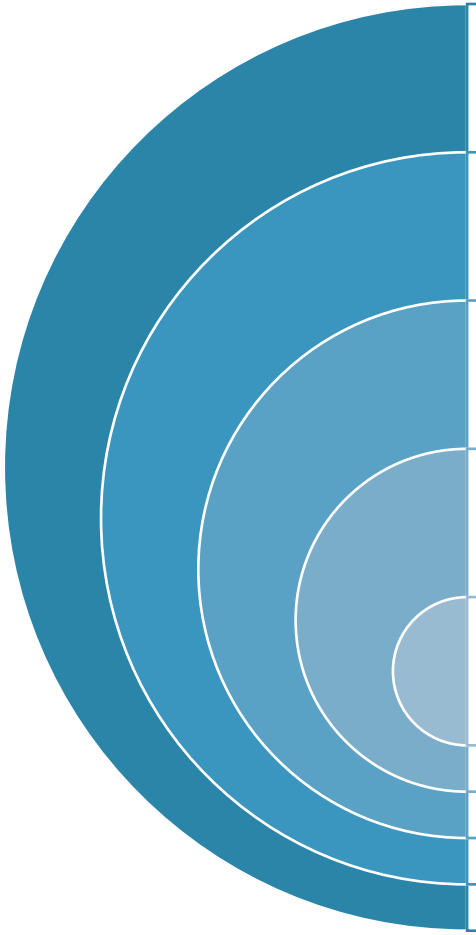
elte | ppk
Eötvös Loránd Tudományegyetem
Pedagógiai és Pszichológiai Kar

MoTeL
models of teacher learning

ÖSSZEGZÉS:
PEDAGÓGUSOK ÉS SZAKMAI KÖZÖSSÉGEK MŰKÖDÉSÉT *A CENTRALIZÁLT INTÉZMÉNYEKRE JELLEMZŐBB* GÁTLÓ TÉNYEZŐK

„top down”	• a megvalósítók jelentős része kevéssé tud azonosulni a változásokkal • formálisan érzékelhető változások, a szervezeti beágyazódás kockázatos
Információ hiány	• a szervezeten belüli információáramlás lassú és konfliktusos • hiányoznak a megfelelően működtethető tudásmegosztó platformok
formális közösségek alacsony hatékonysága	• formális szakmai közösségek, kevés valós szakmai együttműködés • a középvezetői státusz ugyan létezik, de hiányzik a szakmai legitimáció
elszigetelődő szakmai közösségek	• az innovációk a nem formális szakmai közösségekben keletkeznek leginkább • a felhalmozott tudás a szűk szakmai közösség keretei között marad

JAVASLATOK



nem formális tanulás	• tanulási helyzetként értelmezése • alkalmak teremtése
partnerség, hálózatosodás	• interdiszciplináris közösségek alakítása • tudástranszfer
empowerment	• a szervezet tagjai érezzék, hogy van „hangjuk” • legyenek felelős döntési helyzetek
középvezetők	• szakmai képességek fejlesztése • feladat és felelősség megosztás
szervezeti jövőkép / vezetői vízió	• kontextus függő / erőforrás alapú • megújított vezetőképzés

DILEMMÁK ÉS A KUTATÁS KORLÁTAI

- Esettanulmány - online terepmunka
- Szakértői minta sajátossága
  - tudásmegosztásban, innovációban jártas intézmények
- Másodelemzés torzító hatása
  - kontextus jelentősége
- Eltérő helyzetű iskolák - innovációra való ráutaltság
  - magas presztizsű, évtizedes hagyományokkal rendelkező intézmények,
  - diáklétszám stabilizálás,
  - "családi vállalkozás".
- Fenntartói különbségek
  - eltérő elvárások a vezetőkkel szemben.
  - fenntartó és a vezető kapcsolata.

Hivakozások

- Bass, M. B. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications. New York: The Free Press.
- Cheng, (2019): Successful Transposition of Lesson Study,SpringerBriefs in Education, https://doi.org/10.1007/978-981-13-2472-7_3
- Cheng, E. C. K. (2018): Applying SECI Model for Creating Pedagogical Knowledge. In: Successful Transposition of Lesson Study, SpringerBriefs in Education.
- Czető, K., & Lénárd, S. (2018). „Általánosságokban gondolkodunk, de a részletekben élünk". *Iskolakultúra*, *28*(12), 76-94. https://doi.org/10.14232/ISKKULT.2018.12.76
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). Effective Teacher Professional Development.
- Dong Nguyen & David Ng (2020): Teacher collaboration for change:sharing, improving, and spreading , Professional Development in Education, DOI:10.1080/19415257.2020.1787206
- Hargreaves, A. (2019): Teacher collaboration: 30 years of research on its nature, forms, limitations and effects, Teachers and Teaching, DOI:10.1080/13540602.2019.1639499
- Kahrens, M. & Früauff, D.H. (2018): Critical Evaluation of Nonaka's SECI Model. In: J. Syed et al. (eds.), The Palgrave Handbook of Knowledge Management.
- Marzano, R. J., Waters, T. & McNulty, B. (2005). School Leadership that Works: From Research to Results. Aurora, CO: ASCD and McREL
- Mayer, D., & Lloyd, M. (2011). Professional Learning: An introduction to the research literature. Australian Institute for Teaching and School Leadership, Melbourne. Prepared in Partnership with Deakin University and the Queensland University of Technology. ISBN, 970–978. Retrieved from http://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/aitsl-research/insights/re00009_professional_learning_an_introduction_to_the_research_literature_mayer_-amp-_lloyd_oct_2011.pdf
- *Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000a). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning, 33, 5-34.*
- Nonaka, Ikujiro & Toyama, Ryoko & Nagata, Akiya. (2000a). A Firm as a Knowledge-Creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm.. Industrial and Corporate Change. 9. 1-20. 10.1093/icc/9.1.1.
- Yang, X. & Zheng, X. (2021): Exploring the Operational Process of a Teacher Professional Learning Community Through the Lens of Activity Theory: A Chinese Perspective. Education Journal, 2021, Vol. 49 No. 1, pp. 1–28.

elte | ppk
Eötvös Loránd Tudományegyetem
Pedagógiai és Pszichológiai Kar

KÖSZÖNJÜK A FIGYELMET!

CZETŐ KRISZTINA, PHD., czeto.krisztina@ppk.elte.hu

LÉNÁRD SÁNDOR, PHD., lenard.sandor@ppk.elte.hu

TÓTH-PJECZKA KATALIN,
toth-pjeczka.katalin@ppk.elte.hu