

**elte | ppk**

Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar



AZ NKFI ALAPBÓL  
MEGVALÓSULÓ  
PROJEKT

AZ INNOVÁCIÓ LENDÜLETE

XXI. Országos Neveléstudományi Konferencia

2021. november 18-20.

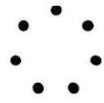
# A VEZETÉS SZEREPE AZ INTÉZMÉNYEN BELÜLI TANULÓ SZAKMAI KÖZÖSÉGEK MŰKÖDÉSÉBEN

CZETŐ KRISZTINA, PHD., [czeto.krisztina@ppk.elte.hu](mailto:czeto.krisztina@ppk.elte.hu)

LÉNÁRD SÁNDOR, PHD., [lenard.sandor@ppk.elte.hu](mailto:lenard.sandor@ppk.elte.hu)

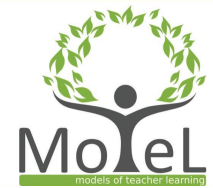
TÓTH-PJECZKA KATALIN,  
[toth-pjeczka.katalin@ppk.elte.hu](mailto:toth-pjeczka.katalin@ppk.elte.hu)





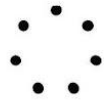
elte | ppk

Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar



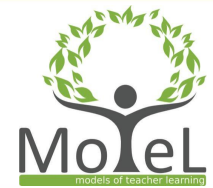
# KUTATÁSI KÉRDÉSEK

- **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?



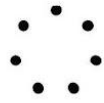
elte | ppk

Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar



# 1. 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 & Furauff, 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 & Furauff, 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).



# 1. ELMÉLETI HÁTTÉR: VEZETÉS, TUDÁS, VÍZIÓ

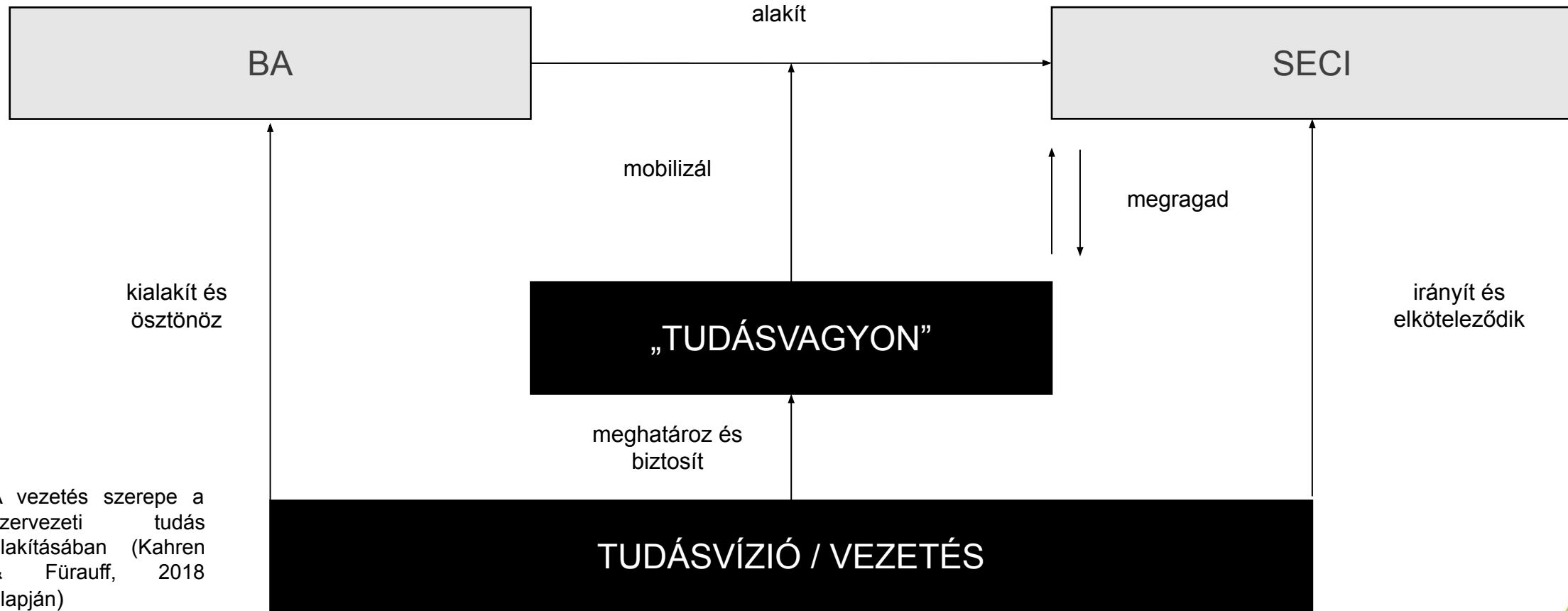
A vezető szerepe a tudás keletkezésének támogatásában (Nonakat et al, 2006):

- 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)

# 1. ELMÉLETI HÁTTÉR: VEZETÉS, TUDÁS, VÍZIÓ



A vezetés szerepe a szervezeti tudás alakításában (Kahren & Füreuff, 2018 alapján)

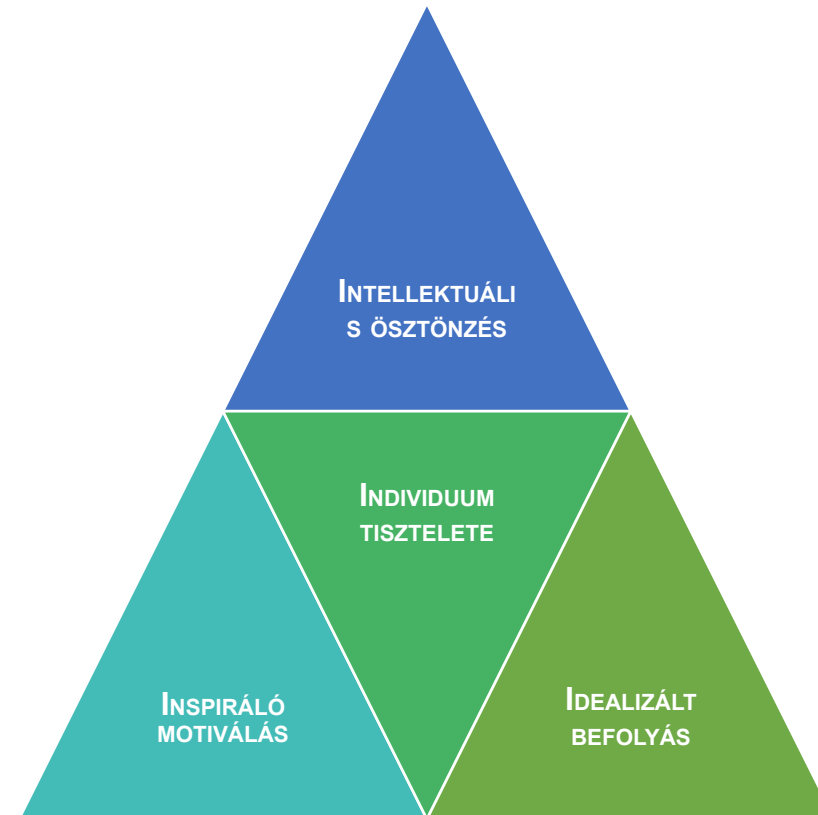
# 1. ELMÉLETI HÁTTÉR: VEZETÉS, TUDÁS, VÍZIÓ

## A vezető feladata:

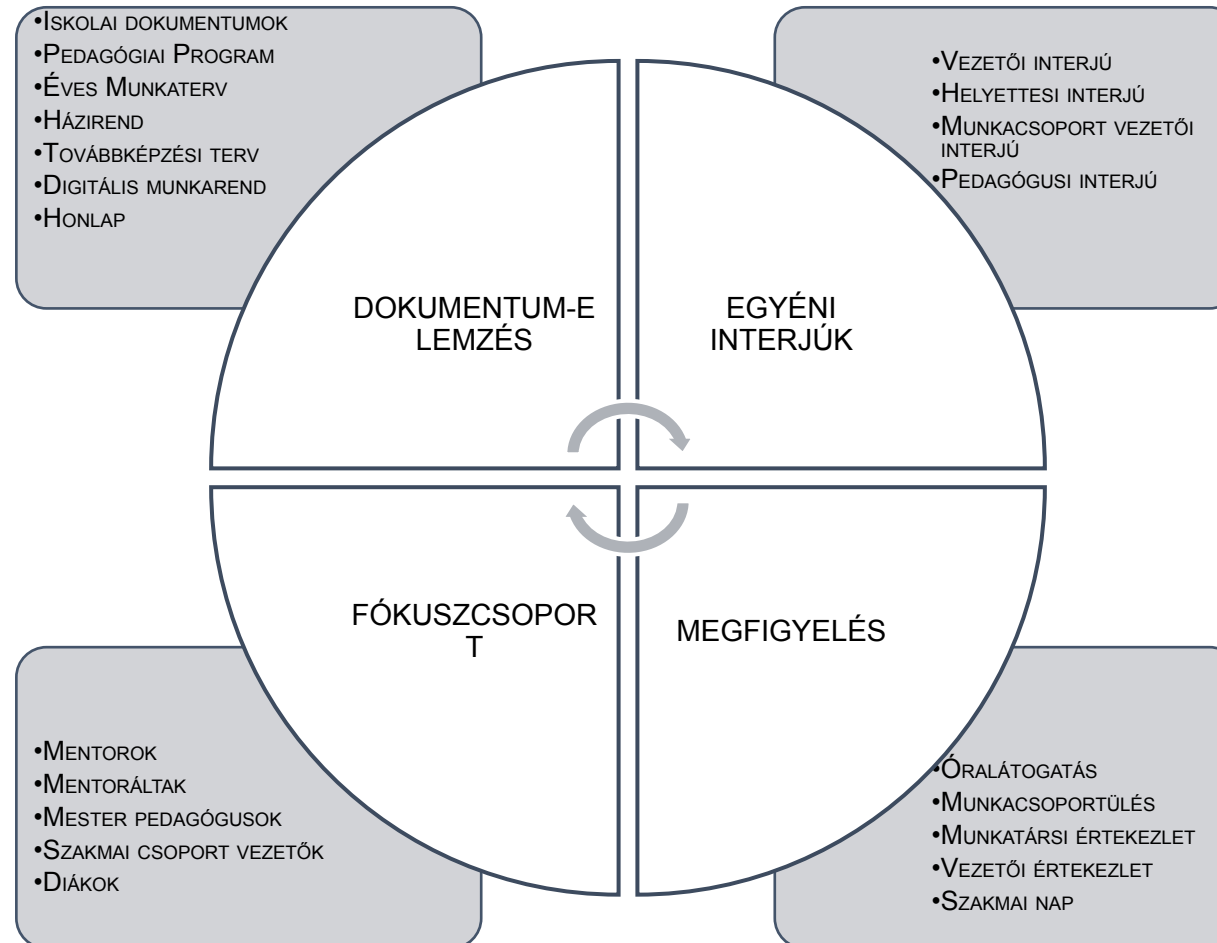
- változások indítson el, melyek a szervezeti kultúrát a kollegialitás, a közös célok mentén történő tervezés és fejlődés értékei felé mozdítják (Marzanos és mtsai, 2004; Krüger és Scheerens, 2012).

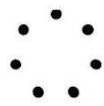
Az átalakító vezetés **4I modellje** (Bass, 1990; Marzanos és mtsai, 2004; Czető és Lénárd, 2018):

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



## 2. MÓDSZEREK





elte | ppk

Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar



### 3. EREDMÉNYEK: A VEZETŐ SZEREPE A SZAKMAI FEJLŐDÉS TÁMOGATÁSÁBAN

CENTRALIZÁL  
T



MEGOSZTOT  
T

#### FELADATOK KÖRÉ SZERVEZŐDŐ KÖZÖSSÉGEK

- hagyományos szervezeti struktúra (erős fenntartói hatás)
  - aktuális feladatok köré szerveződő munkaközösségek (nem stabil)
  - tudományterületekre szerveződő munkaközösségek (stabil)
  - konfliktusok a vezetésen belül

#### ÖNJÁRÓ KÖZÖSSÉGEK

- szűk vezetői réteg (pl. igazgatótanács)
  - konfliktuskerülés
  - a szakmai ellenőrző funkció és az elvárások kommunikálása nem határozott

#### FELÜLRŐL VEZÉRELT KÖZÖSSÉGEK

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

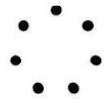
#### FELADATOK KÖRÉ SZERVEZŐDŐ KÖZÖSSÉGEK

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

#### ÖNJÁRÓ KÖZÖSSÉGEK

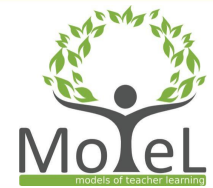
- vezető team (dinamikusan változó további tagokkal (pl. munkaközösség vezetők, projektvezetők)
  - önállóan működő közösségek





elte | ppk

Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar



### 3. EREDMÉNYEK: A VEZETŐ SZEREPE A SZAKMAI FEJLŐDÉS TÁMOGATÁSÁBAN

#### INTELLEKTUÁLIS ÖSZTÖNZÉS:

a vezető arra inspirálja a szervezeti tagokat, hogy a problémákat új oldalról, egy másik nézőpontból gondolják újra.

#### INSPIRÁLÓ MOTIVÁLÁS:

a vezető magas elvárásokat fogalmaz meg mindenkiel szemben

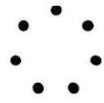
#### INDIVIDUUM TISZTELETE:

során a vezető személyes figyelemben részesíti a szervezeti tagokat.

#### IDEALIZÁLT BEFOLYÁS:

a vezető viselkedésével és attitűdjeivel referenciaként szolgál a tagok számára (karizma)).



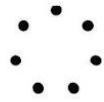
### 3. EREDMÉNYEK: A SZAKMAI TANULÁST ÉS FEJLŐDÉST TÁMOGATÓ ÉS GÁTLÓ TÉNYEZŐK A VEZETŐ OLDALÁRÓL



- **IDŐ: a munkaidő része.** A szakmai munkacsoportok működésére az idő is biztosított, órakedvezmény jár a munkacsoport tagoknak.
- **FORRÁS: pénz.** A tudományterületi munkacsoportok kisebb, de saját költségkerettel rendelkeznek.
- **FORMÁLIS CSOPORTOK:** Az egyes csoportok a szervezet formális részei, működésük és létezésük elismert, meghatározott jog és feladatkörök szerint működnek.
- **ELKÖTELEZŐDÉS: autonómia – bizalom – kötődés.** A szervezetet erős bizalmi légkör jellemzi, a kollegiális kapcsolatok szorosak, a kötődések olykor barátságon is alapulnak. (Az affektív tényezők szerepe felerősödik a közös munka során.)
- **IDENTITÁS:** Az iskola erős identitása érték (vonzó), a pedagógusok elköteleződése, kötődése a szervezethez erős.
- **EMPOWERMENT: felelősség.** A szervezet tagjai úgy érzik, van „hangjuk”, a döntési folyamat részesei, az információáramlás folyamatos.
- **PARTNERSÉG építése:** szoros együttműködés nem iskolai szereplőkkel.



- A demokrácia olykor **LASSÚ:** a szervezeti szerepek és testületek tagoltsága, szabályozása olykor lelassítja az egyeztetési folyamatokat és nehézkessé teheti az alulról jövő kezdeményezéseket.
- **HATÁRÁTLÉPÉSEK KONFLIKTUSOKKAL:** kérdés, hogy valójában jól elkülöníthetők-e a szerepek és felelőségek, és ezek összecsúsítása milyen konfliktusokat gerjeszt a szervezeten belül.
- **TERHELÉS:** elvárások és sokszínűség.
- **TUDÁSMEGOSZTÓ PLATFORMOK HIÁNYA.**
- **SZERVEZETI KULTÚRA FENNTARTHATÓSÁGA:** a szervezeti kultúra hogyan képes tovább élni a vezető személyisége nélkül is.



elte | ppk

Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar



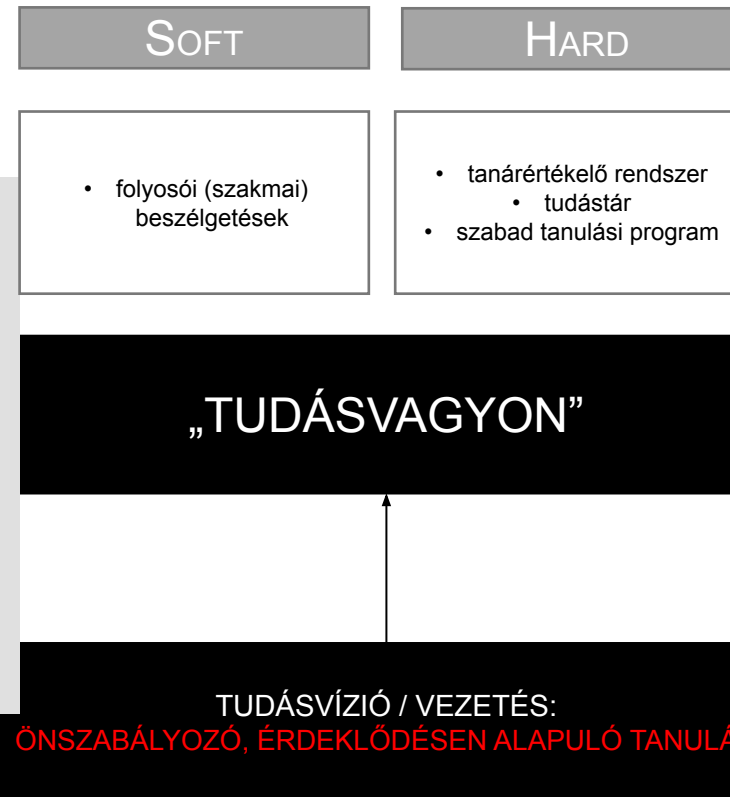
### 3. EREDMÉNYEK: VEZETÉS, TUDÁSVÍZIÓ, KÖZÉPVEZETŐK (ESET 1)

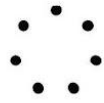
„Az ember a gyakorlat, illetve a tanulmányok, továbbképzések, ráképzések, műhelymunkák, ezek folyamán, hogy tudja elfelejteni a lehető legnagyobb, illetve teljes mértékben a tananyagközpontúságot. Hogy tud ellépni arra a szintre, hogy a tananyag és a tantárgy az egy eszköz, és a gyerek világába való belépésre egy kaput nyit. Tényleg a gyerekekről kell szólnon minden, meg az együttműködésről.”

[...]

„A tanulás, magatartás változás, ellépek attól, hogy tananyagot adok le. Rutinos mohácsi vész előadó vagyok, sehova nem visz, káros.”

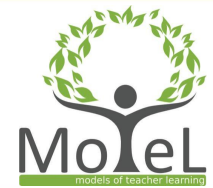
(vezető interjú, fővárosi, alapítványi iskola)





elte | ppk

Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar



# BA

STRATÉGIAI  
TESTÜLETEK

ÖNKÉNTES  
MŰHELYEK

TANTÁRGYI  
MUNKACSOportOK

TANÍTÓI TANÁCSOK

„Az ember a gyakorlat, illetve a tanulmányok, továbbképzések, ráképzések, műhelymunkák, ezek folyamán, hogy tudja elfelejteni a lehető legnagyobb, illetve teljes mértékben a tananyagközpontúságot. Hogy tud ellépni arra a szintre, hogy a tananyag és a tantárgy az egy eszköz, és a gyerek világába való belépésre egy kaput nyit. Tényleg a gyerekekről kell szólnon minden, meg az együttműködésről.”

[...]

„A tanulás, magatartás változás, ellépek attól, hogy tananyagot adok le. Rutinos mohácsi vész előadó vagyok, sehova nem visz, káros.”

(vezető interjú, fővárosi, alapítványi iskola)

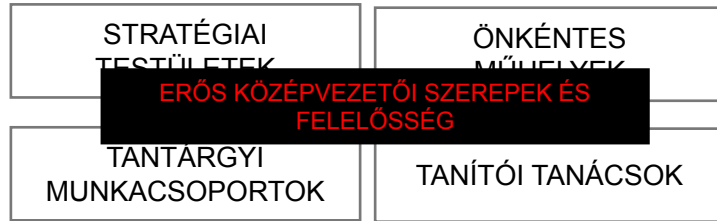
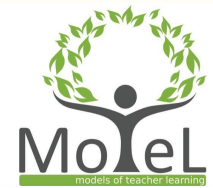
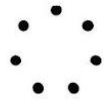
## SOFT HARD

- folyosói (szakmai) beszélgetések

- tanárértékelő rendszer
  - tudástár
- szabad tanulási program

# „TUDÁSVAGYON”

TUDÁSVÍZIÓ / VEZETÉS:  
ÖNSZABÁLYOZÓ, ÉRDEKLŐDÉSEN ALAPULÓ TANULÁS

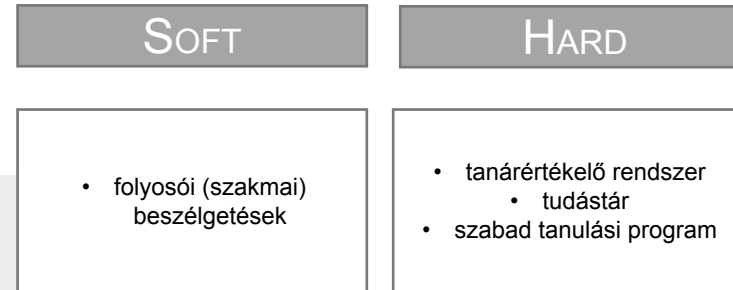


„Az ember a gyakorlat, illetve a tanulmányok, továbbképzések, ráképzések, műhelymunkák, ezek folyamán, hogy tudja elfelejteni a lehető legnagyobb, illetve teljes mértékben a tananyagközpontúságot. Hogy tud ellépni arra a szintre, hogy a tananyag és a tantárgy az egy eszköz, és a gyerek világába való belépésre egy kaput nyit. Tényleg a gyerekekről kell szólnon minden, meg az együttműködésről.”

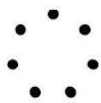
[...]

„A tanulás, magatartás változás, ellépek attól, hogy tananyagot adok le. Rutinos mohácsi vész előadó vagyok, sehova nem visz, káros.”

(vezető interjú, fővárosi, alapítványi iskola)



TUDÁSVÍZIÓ / VEZETÉS:  
ÖNSZABÁLYOZÓ, ÉRDEKLŐDÉSEN ALAPULÓ TANULÁS



elte | ppk

Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar



### 3. EREDMÉNYEK: VEZETÉS, TUDÁSVÍZIÓ (ESET 2)

ISKOLÁN KÍVÜLI  
PARTNERSÉG



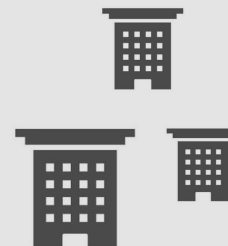
HELYI TÁRSADALOM



FENNTARTÓ



ISKOLÁK ÉS EDTECH



EGYETEMEK

ISKOLÁN BELÜLI  
TUDÁSMEGOSZTÁS



munkaerőpiaci kompetenciaigények

rugalmas adaptáció

modularitás

alkalmazható tudás

ösztönzők

képviselők, eszközök

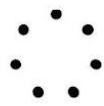
képviselők, eszközök

módszerek, eszközök

képviselők, módszerek

OFFLINE TUDÁSMEGOSZTÓ  
PLATFORMOK

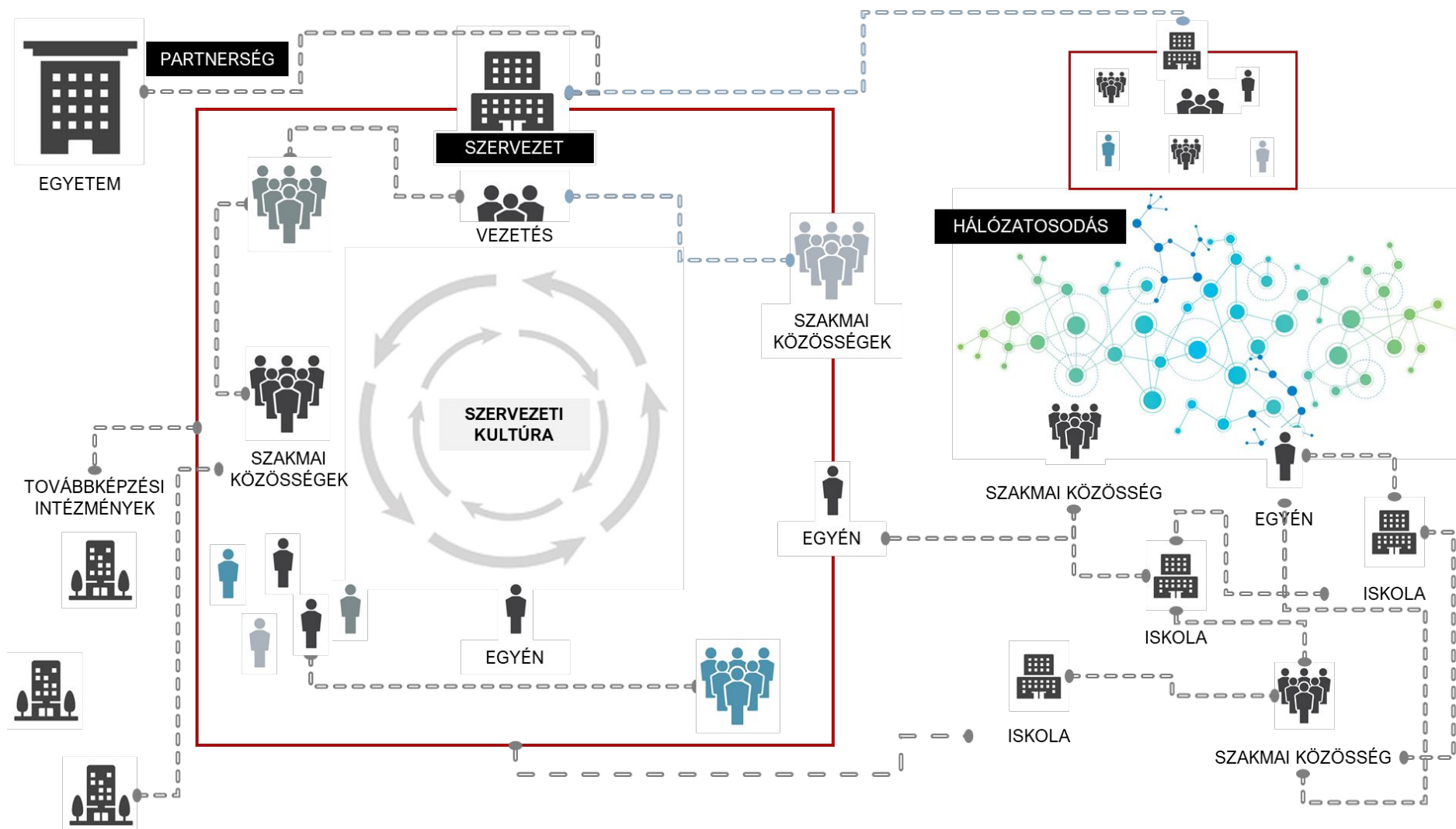
OFFLINE TUDÁSMEGOSZTÓ  
PLATFORMOK

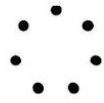


elte | ppk

Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar

### 3. EREDMÉNYEK: BELSŐ ÉS KÜLSŐ TUDÁSMEGOSZTÓ FOLYAMATOK

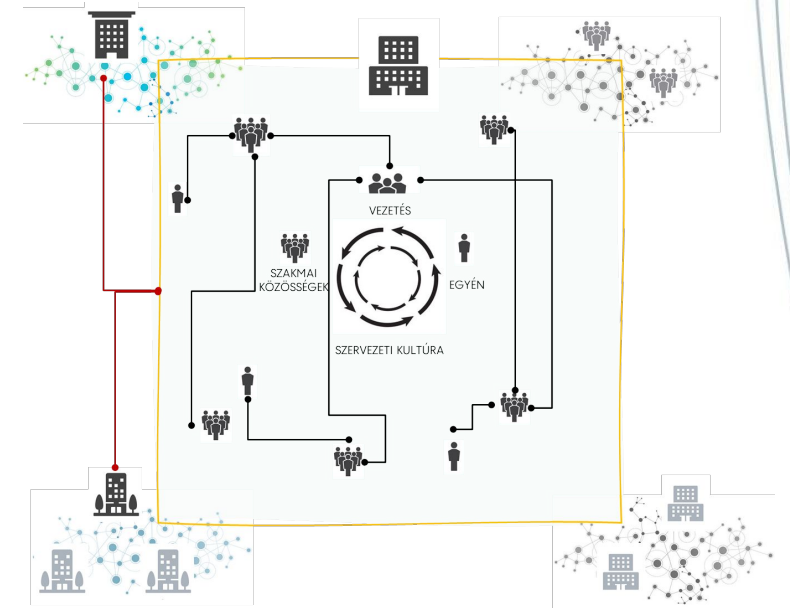
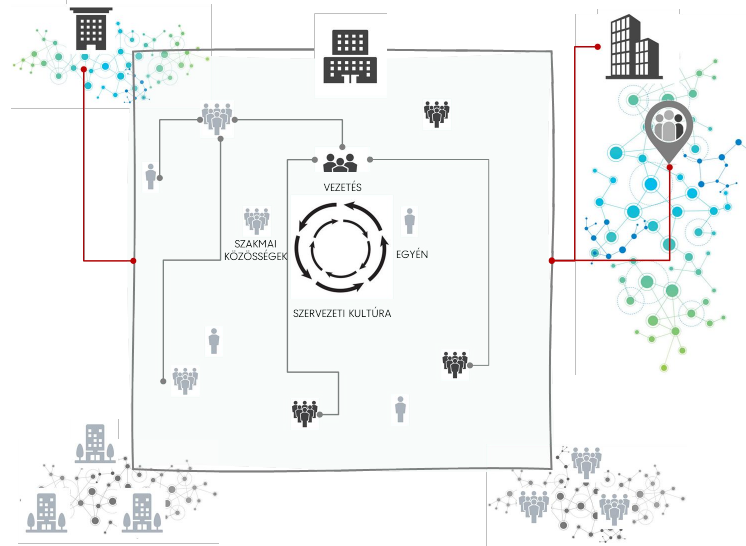
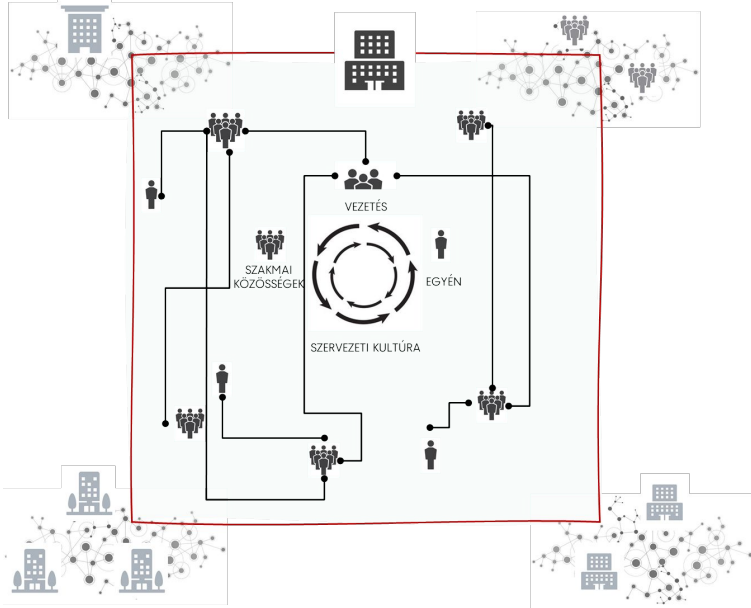




elte | ppk

Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar

### 3. 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).

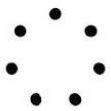
#### 2. KÜLSŐ (KIFELE NYITÓ) TUDÁSMEGOSZTÁS

- 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



AZ NKFI ALAPBÓL  
MEGVALÓSULÓ  
PROJEKT

AZ INNOVÁCIÓ LENDÜLETE

XXI. Országos Neveléstudományi Konferencia

2021. november 18-20.

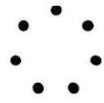
# KÖSZÖNJÜK A FIGYELMET!

CZETŐ KRISZTINA, PHD., [czeto.krisztina@ppk.elte.hu](mailto:czeto.krisztina@ppk.elte.hu)

LÉNÁRD SÁNDOR, PHD., [lenard.sandor@ppk.elte.hu](mailto:lenard.sandor@ppk.elte.hu)

TÓTH-PJECZKA KATALIN,  
[toth-pjeczka.katalin@ppk.elte.hu](mailto:toth-pjeczka.katalin@ppk.elte.hu)





elte | ppk

Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar

# IRODALOM

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](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., Hylér, 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](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.