

22. MELLEARN FELSŐOKTATÁSI LIFELONG LEARNING KONFERENCIA — 2026.06.05.

Szervezeti tanulás lehetőségei az egyetemi oktatói ökoszisztémában

*Élethosszig tartó tanulás: életforma vagy
tananyag?*

Kuremszki Andrea

ELTE NEVELÉSTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA,
ANDRAGÓGIA PROGRAM

Programvezető: **dr. Dorner Helga**

Témavezetők: **dr. Benedek András, dr. Kattein-Pornói Rita**

Doktori kutatásom célja a **szakoktató alapképzés (BA)** rendszerszintű vizsgálata, különös tekintettel az **oktatói ökoszisztéma tanuló szervezetté** válásának és fejlesztésének lehetőségeire.

A kutatás során feltérképezem a képzés jelenlegi, tanuló szervezeti működésre utaló jellemzőit, azzal a céllal, hogy azonosítsam a továbblépési és fejlesztési irányokat.

Statisztikai és Stratégiai Mutató (2021-2025)	Érték / Megállapítás	Kontextus és Háttér
Részt vevő egyetemek száma (2025)	8 intézmény	A hazai felsőoktatás növekvő lefedettsége
Felvett hallgatók száma (2025)	400+ fő	Növekvő jelentkezési kedv

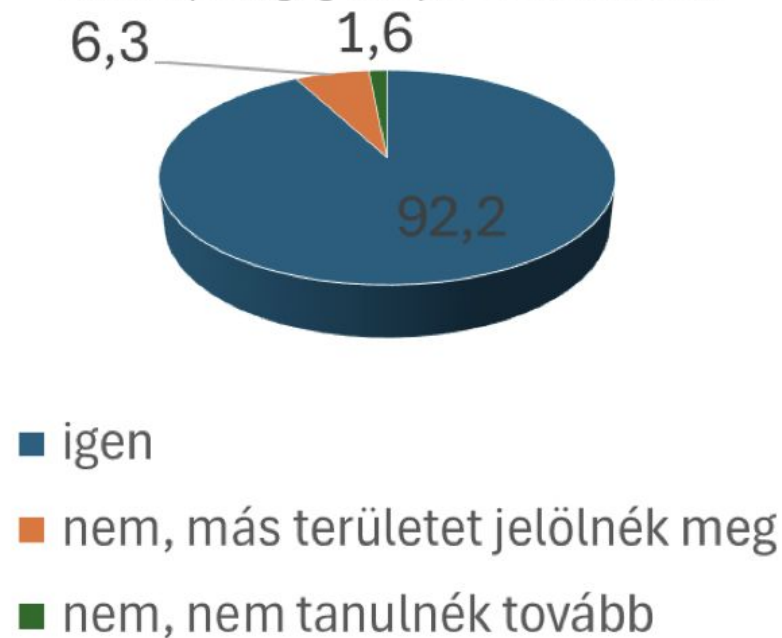
84 %

**27 ÉV FELETTI FELNÖTT
HALLGATÓK**

14 %

FELSŐFOKÚ VÉGZETTSÉG

Ha most kellene beadnia a felvételi jelentkezési lapot, akkor ismét a pedagógusképzést választaná?



Tapasztalt felnőttek a képzési rendszerben

A szakoktató képzés hallgatóinak döntő többsége már jelentős gyakorlati háttérrel rendelkező felnőtt.

Ezt erősíti az is, hogy **14%-uk már rendelkezik korábbi felsőfokú végzettséggel.**

Ez a statisztikai mutató rávilágít arra, hogy a képzés elsődleges funkciója a **pályaszocializáció, a karrierváltás és a meglévő szakmai tudás pedagógiai professzionalizációja.**

A kettős identitás kihívása

Szakmai identitás - expert

Az oktató elsősorban saját szakterületének (mérnöki, agrár, szolgáltatási szektor stb.) elismert képviselője és szakértője. Szorosan kötődik az iparági gyakorlathoz és a piaci technológiákhoz.

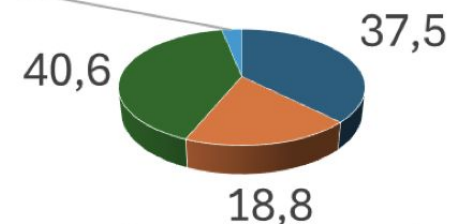
Pedagógus identitás - educator

A sikeres oktatói életpályához elengedhetetlen a pedagógiai-módszertani szerep tudatos integrálása. A két identitás ütközése folyamatos egyensúlyozást és reflexiót igényel az oktatóktól.

“(…) a korábbi szakmájukkal való folyamatos azonosság azonban megakadályozhatja őket abban, hogy később „valódi” pedagógusnak tekintsék magukat.”

(Bacsa-Bán, 2024. p.5)

3,1 Hogyan határozná meg önmagát jelenleg?



- Elsősorban szakemberként
- Elsősorban oktatóként
- Mindkettő azonos módon
- Egyik sem

A szakoktatói szerep hármass (?) szorítása

A modern szakoktató nem egy elszigetelt térben dolgozik.
Egyszerre kell megfelelnie (legalább) három, gyakran egymásnak
feszülő elvárásrendszernek:

Munkáltatók: Azonnali, finomhangolt, profit-orientált
technikai készségek és piacképes tudás.

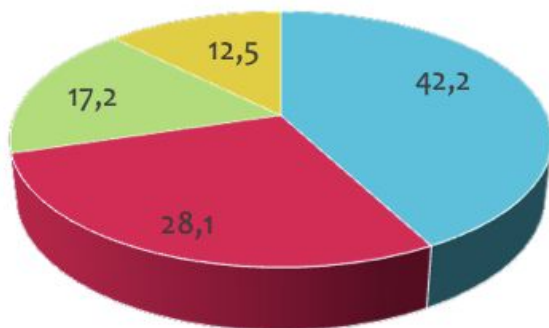
Tanulók: Generációs sajátosságok, egyéni
szociokulturális nehézségek és motiváció.

Oktatáspolitikai: Globális irányelvek, társadalmi
integráció és adminisztratív elvárások.



A szakoktatói szerep hármás (?) szorítása

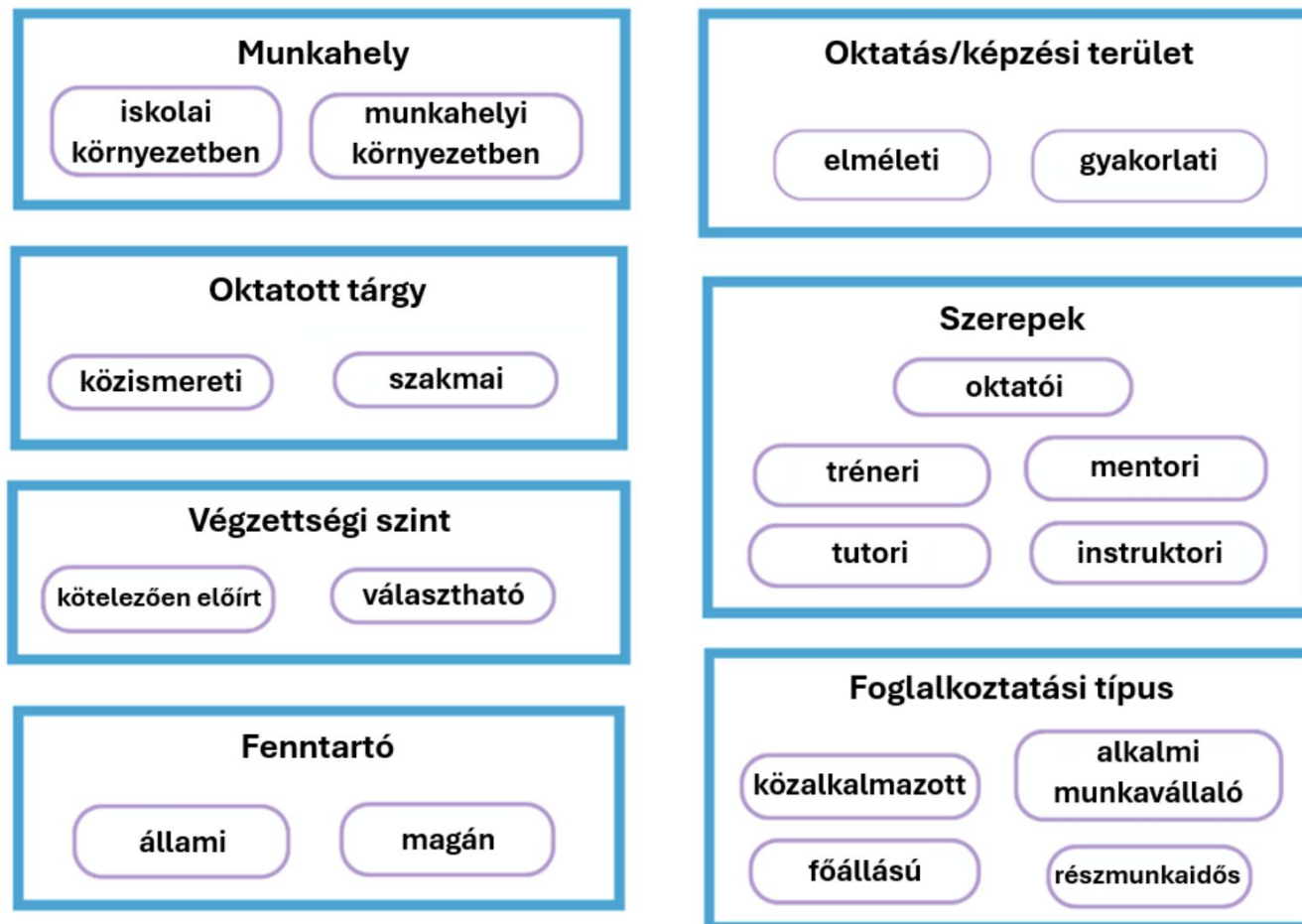
Jelenleg foglalkozik-e oktatással/képzéssel?



- Nem
- Igen, iskolarendszerű képzésben
- Igen, nem iskolarendszerű képzésben
- Igen, iskolarendszerűben és nem iskolarendszerűben is

A SZAKKÉPZÉSI SZAKEMBEREK TÍPUSAI

A szakképzésben dolgozó oktatók és tanárok megkülönböztetése



2. ábra: A szakképzésben dolgozó szakemberek típusai Forrás: Cedefop, 2022

Growth mindset az oktatásban és az oktatók körében



A szervezeti tanulás nem csupán technikai átvitel, hanem kulturális attitűd. Carol Dweck elmélete, a **fejlődési szemléletmód (growth mindset)** kulcsfontosságú az oktatók számára. Azon egyetemi oktatók, akik hisznek abban, hogy pedagógiai és szakmai eszköztáruk folyamatosan fejleszthető, **rezisztensebbek a kiégéssel szemben**, rugalmasabban reagálnak a változásokra, és aktív résztvevői a szervezeti tanulásnak.



Egy- és kéthurkos tanulás

Az egyszeres hurok a hibák rutinszerű korrekciójára fókuszál.

A **kétszeres hurok**

(double-loop) a mélyebb működési modellek és szervezeti alapértékek kritikai felülvizsgálatát jelenti.



Tanuló szervezet

Peter Senge diszciplínái szerint a szervezet nem statikus struktúra, hanem dinamikus egész.

A **rendszer szemlélet** és a **csoportos tanulás** teszi képessé az intézményt a rugalmasságra.



SECI tudásmodell

Nonaka és Takeuchi elmélete a tacit, rejtett és explicit, rögzített tudás ciklikus spiráljáról

- Szocializáció,
- Externalizáció,
- Kombináció,
- Internálandó tudás, amely az intézményi LLL alapja.

A Senge-féle tanulószervezet 5 alapelve

Személyes kiválóság

Az **egyéni elkötelezettség**, az állandó szakmai és módszertani önfejlesztés, valamint a saját jövőkép megfogalmazásának belső, organikus igénye.

Mentális modellek

A mélyen gyökerező, rögzült pedagógiai feltevések, **hiedelmek és attitűdök tudatosítása**, folyamatos reflexiója és **kritikai felülvizsgálata**.

Közös jövőkép

Olyan **intézményi célok és jövőkép** megalkotása, amellyel a szervezet minden oktatója és tagja kényszer nélkül, belsőleg azonosulni képes.

Csoportos tanulás

A párbeszéd (dialógus) alapuló **közös gondolkodás kultúrája**. Célja, hogy a tantestületi/oktatói csoport kollektív szinergikus eredménye meghaladja az egyéni tudások egyszerű összegét.

Rendszergondolkodás

Az Ötödik diszciplína: Integrálja az összes többi alapelvet. Lehetővé teszi, hogy az egyetemi oktatói ökoszisztémát ne elszigetelt részekként, hanem összefüggő, dinamikus egészként szemléljük.

A Senge-féle tanulószervezet 5 alapelve

🔧 Rendszergondolkodás

Az Ötödik diszciplína:

Lehetővé teszi, hogy az egyetemi oktatói ökoszisztémát ne elszigetelt részekként, hanem **összefüggő, dinamikus egész**ként szemléljük.



A tudáskonverzió spirálja: SECI modell

Szocializáció

TACIT → TACIT

Személyes tapasztalatok, hospitálások, szakmai beszélgetések és az informális mentorálás útján terjedő, közvetlen „rejtett” tudás átadása az oktatói közösségben.

Externalizáció

TACIT → EXPLICIT

A megélt oktatási tapasztalatok, módszertani jó gyakorlatok megfogalmazása, írásba foglalása, publikálása vagy tantervekké, segédletekké alakítása.

Kombináció

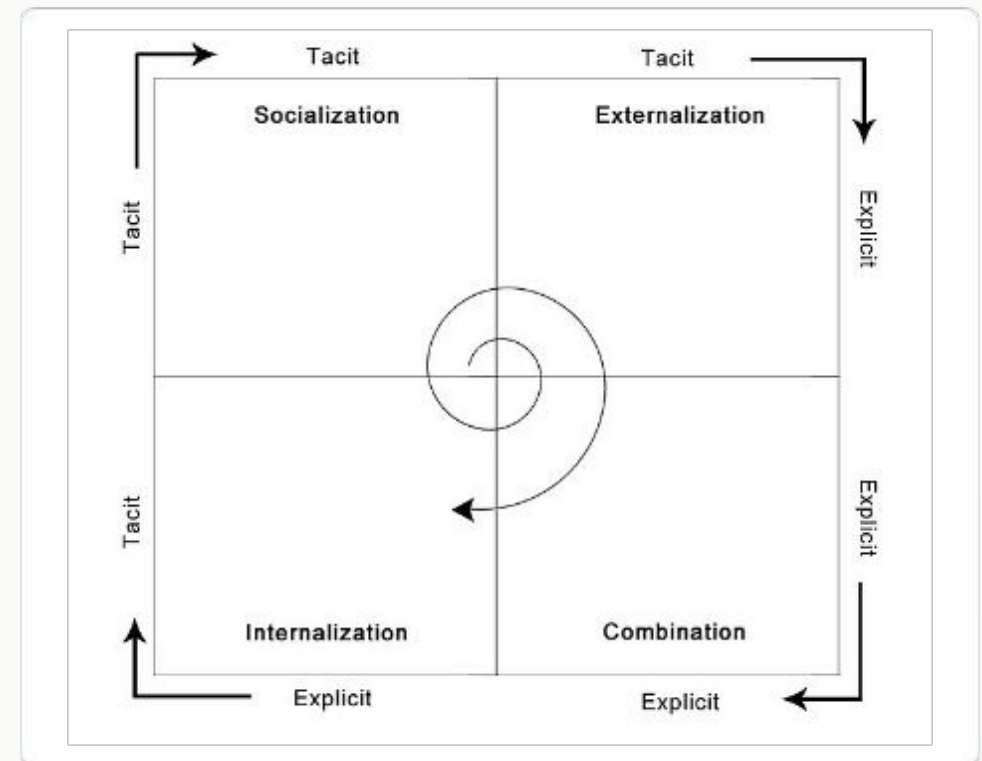
EXPLICIT → EXPLICIT

A már rögzített szakmai anyagok, digitális tananyagok és intézményi elméletek szisztematikus rendszerezése, szintetizálása és új képzési programmá formálása.

Belsővé tétel

EXPLICIT → TACIT

Az elméleti elvek, módszertanok átültetése a napi oktatási gyakorlatba (cselekedve tanulás), amely végül készségszintű egyéni tudássá alakul vissza.



Elméleti feszültség és realitás

Az élethosszig tartó tanulás (LLL) az **UNESCO humanista víziója** (Delors-jelentés) és a kőkemény **gazdasági-piaci realitások** metszetében helyezkedik el.


A szakképzésben a tudás elévülési ideje rohamosan csökken. Knapper és Cropley felsőoktatási modellje alapján az egyetemek elsődleges feladata a **professzionális, önirányított tanulási készségek** kialakítása a hallgatókban.





Élethosszig tartó tanulás: életforma vagy tananyag?

A szakoktató képzés sikere nagyban múlik azon, mennyire sikerül a hallgatókban – akik maguk is oktatók lesznek – kialakítani az élethosszig tartó tanulás iránti belső, organikus igényt.

AZ ATTITŰDFORMÁLÁS AZONBAN CSAK AKKOR LEHET HITELES ÉS FENNTARTHATÓ, HA AZ EGYETEMI OKTATÓK SAJÁT MAGUKRA IS ÉLETHOSSZIG TANULÓKKÉNT TEKINTENEK.

 **Tudásmegosztás ösztönzése:** Olyan fizikai és virtuális terek (Ba) létrehozása, ahol az egyéni tacit tapasztalatok explicit formát ölthetnek, és kollektív szervezeti értéké válhatnak.

 **Hálózatosodás támogatása:** Az oktatók szoros és aktív beágyazása a nemzetközi, hazai és iparági hálózatokba. Ez biztosítja az innovatív impulzusok állandó áramlását az ökoszisztémába.

 **Reflektív kultúra kialakítása:** A hibákra és nehézségekre nem kudarcként, hanem értékes tanulási és fejlődési erőforrásként tekintő szervezeti hozzáállás, ami megalapozza az innovációt.

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Bacsa-Bán, A. (2024). Under a double burden - analysing the professional and pedagogical identity of vocational teachers. *Journal of Applied Technical and Educational Sciences*, 14(3), 1–20.
- Bacsa-Bán, A., & Cserné Adermann, G. (2025). Felnőttnevelés – egy felsőoktatási alapképzés hozzáadott értéke. In K. Fodorné Tóth (Szerk.), *Hatékony és fenntartható tudástranszfer*. MELLearn. <https://melllearn.hu/wp-content/uploads/2024/06/Bacsa-Ban-Anetta.pdf>
- Barabási, A-L.. (2006). A hálózatok tudománya: a társadalomtól a webig. *Magyar Tudomány*, 11, 1298-1308.
- Benedek, A., & Molnár, Gy. (2015). A műszaki és humán szakterület szakmai pedagógusképzésének és képzők hálózatának fejlesztése. In HA Horváth & Gy. Jakab (Eds.), *A tanárképzés jövőjéről: 3. kötet* (pp. 97–105). OFI.
- Bükki, E., & Fehérvári, A. (2024). Teacher, professional or both? A mixed method study of the professional identity of vocational teachers and trainers in Hungary. *International Journal for Research in Vocational Education and Training (IJRVET)*, 11(3), 396-428.
- Borbély-Pecze, T. B. (2016). Szakképzés és pályaaorientáció-tévutak és lehetőségek. *Educatio*, 25(1), 59-69.
- Bükki, E., & Fehérvári, A. (2021). Teacher collaboration in Hungarian vocational education and training schools. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 13(1), 1–18.
- Dweck, C. S. (2019). *Szemléletváltás–A siker új pszichológiája*. HVG Kiadó Zrt.
- Kornai, J. (1993). A rendszerparadigma. *Közgazdasági Szemle*, 40(7–8), 569–582.
- Knapper, C. K., & Cropley, A. J. (2000). *Lifelong learning in higher education* (3rd ed.). Kogan Page.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162.
- Senge, P. (1990). Peter Senge and the learning organization. *Dimension*, 14, 1-13.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

*Köszönöm megtisztelő
figyelmüket!*

Kuremszki Andrea
kuremszka@student.elte.hu

**22. MELLEARN FELSŐOKTATÁSI LIFELONG LEARNING
KONFERENCIA — 2026.06.05.**