

Szent Atanáz Görögkatolikus Hittudományi Főiskola

VEZETŐI IRÁNYTŰ: KÉTSZINTŰ EGYHÁZI SZOCIÁLIS ÁGAZATI VEZETŐKÉPZÉS OKTATÁSI PROGRAMJA

ALAPOZÓ MESTER VEZETŐKÉPZÉS



Nyíregyháza

2026.

VEZETŐI IRÁNYTŰ: KÉTSZINTŰ EGYHÁZI SZOCIÁLIS ÁGAZATI VEZETŐKÉPZÉS OKTATÁSI PROGRAMJA

Alapozó szakasz, alap és mester szint

Képzés készítői (2026. február 15.)

Készítették:

Lőw Gábor

dr. Tőkés Margaréta

Ungvári Sándor

Dr. Szilágyi Barnabás PhD

Erdei Sándor

Ivancsóné Hajas Ágnes

I. A képzés indoklása

A személyes gondoskodást nyújtó szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi területen vezetői megbízással dolgozó személyek kötelező vezetőképzésének rendszere 2018. január 1-jével átalakult. Az új, kétszintű vezetőképzési rendszer célja, hogy felkészítse az intézményvezetőket saját vezetői szerepük és az általuk irányított intézmények működésének rendszerszemléletű értelmezésére, és biztosítsa a szakmai feladatok irányításához szükséges korszerű ismereteket. A vezetői kompetenciák fejlesztése hatékonyabbá és eredményesebbé teszi a szociális ágazatban dolgozó vezetők munkáját; az eredményes vezetés az ellátottak magasabb szintű biztonságát és a nyújtott szolgáltatások hatékonyságát is növeli. Az intézményvezetők megbízható vezetői tudásukkal támogatni tudják az intézményi belső munkafolyamatok professzionális ellátását, a konfliktusok feloldását, így az ágazat egészének érdeke az egységes képzési program szerinti vezetőképzés.

Az ágazati vezetőképzés célja, hogy sokrétűen felkészítse a leendő vezetőket és folyamatosan fejlessze a gyakorló vezetőket.

A történelmi egyházak – fenntartói felelősségükből fakadóan, élve a jogszabály adta lehetőséggel – egységesen arra törekednek, hogy a vezetőképzés teljesítése iránti

kötelezettséget saját felsőoktatási intézményeik keretein belül, saját értékrendjükhöz illesztve biztosítják.

2010 óta a magyar görögkatolikus egyház fenntartói jelenléte a szociális ágazatban meghatározóvá vált, földrajzilag elsősorban Kelet-Magyarország területén, az észak-alföldi és észak-magyarországi régiókban. A görögkatolikus fenntartók (egyházmegyék, Szeretetszolgálat, egyházközségek) jelentős számú szociális és gyermekvédelmi intézmény fenntartását végzik. Az egyház társadalmi szerepvállalásával párhuzamosan az intézményhálózat számít a Szent Atanáz Görögkatolikus Hittudományi Főiskolára, mind az ágazatban használható felsőfokú szakképzettségek megszerzése, mind pedig a vezetőképzés megszervezése tekintetében.

Célunk az ország keleti régiójában működő elsősorban egyházi fenntartású intézmények vezetői számára olyan vezetőképzés indítása, mely maradéktalanul megfelel az állami szabályozásnak, ugyanakkor figyelembe veszi az egyházi fenntartás sajátosságait és hosszú távon hozzájárul az intézményrendszer stabil, értékalapú működéséhez.

II. A képzés szabályozásának jogi háttere

A szociális vezetőképzés jogi kereteit Magyarországon több, egymással összefüggő jogszabály határozza meg, amelyek a szociális ágazatban dolgozó szakemberek vezetői kompetenciáinak fejlesztéséhez szükséges követelményeket és eljárásokat rögzítik.

A képzés alapját a **szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény** (továbbiakban: Szt.) teremti meg, a 92/D. § (2)-(3) bekezdésében foglalt következő rendelkezéssel: *„A személyes gondoskodást nyújtó szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi tevékenységet végző, vezetői megbízással rendelkező személyek külön jogszabályban meghatározottak szerint vezetőképzésen vesznek részt”,* továbbá *„a vezetőképzést végző szervezetet a szociálpolitikáért felelős miniszter jelöli ki”.* Vagyis a jogszabály rögzíti a vezetőképzés kötelező jellegét és a képzésszervező kijelölésének rendjét.

A vezetőképzés részletszabályait a **25/2017. (X.18.) EMMI rendelet** (továbbiakban: EMMI rendelet) határozza meg. E rendelet meghatározza a vezetőképzésre kötelezettek körét (ideértve az állami, egyházi és nem állami fenntartású intézményvezetőket), továbbá rendelkezik a vezetőképzés szintjeiről (alap- és mesterszint) és a képzés

időtartamáról. A rendelet szabályozza továbbá a képzésszervező feladatait, a jelentkezés és vizsgáztatás rendjét, valamint a vizsga pótlásának módját.

A vezetőképzéshez kapcsolódó egyéb jogszabályok: a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvénynek a szociális, valamint a gyermekjóléti és gyermekvédelmi ágazatban történő végrehajtásáról szóló **257/2000. (XII.26.) Korm. rendelet** (továbbiakban: Kjt. vhr.), amely előírja, hogy a munkakör betöltéséhez jogszabályban előírt szakvizsgával egyenértékűnek kell elismerni az alap vagy mester vezetőképzés vizsgakövetelményeinek teljesítését igazoló tanúsítványt. Emellett irányadó a személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények szakmai feladatairól és működésük feltételeiről **1/2000. (I.7.) SZCSM rendelet**, a személyes gondoskodást nyújtó gyermekjóléti, gyermekvédelmi intézmények, valamint személyek szakmai feladatairól és működésük feltételeiről szóló **15/1998. (IV.30.) NM rendelet**, valamint a személyes gondoskodást végző személyek továbbképzéséről és a szociális szakvizsgáról szóló **9/2000. (VIII.4.) SZCSM rendelet**.

A fenti jogszabályi környezet biztosítja, hogy a szociális vezetőképzés átlátható, jogszerű, szakmailag megalapozott, valamint a szociális szolgáltatások minőségének emelését támogató keretek között valósuljon meg. Ennek eredményeként a vezetői feladatokat ellátó szakemberek munkájukat a jogszabályi követelményeknek és a szakmai elvárásoknak megfelelően, felkészülten végezhetik.

III. A képzésszervező bemutatása

A **Szent Atanáz Görögkatolikus Hittudományi Főiskola** Magyarország egyetlen görögkatolikus felsőoktatási intézménye, amely 1950-ben jött létre Dr. Dudás Miklós hajdúdorogi püspök alapításával. A Főiskola a Görögkatolikus Metropólia fenntartásában működik; a fenntartói jogokat a metropolita mint nagykancellár a Hierarchák Tanácsával együtt gyakorolja. Az intézmény elsődleges feladata hosszú évtizedeken át a görögkatolikus papképzés biztosítása volt, azonban az 1989-es politikai változásokat követően, valamint az 1991. évi lelkiismereti és vallásszabadságról szóló törvény hatására képzési portfóliója fokozatosan bővült.

A Főiskola 1991-től kezdődően több új szakot indított – így a hittanár, a katekéta-lelkipásztori munkatárs, majd a kántor szakokat –, melyeket napjainkban több új

mesterképzés egészít ki. 2023-tól három mesterszak (összehasonlító vallástörténet-alkalmazott kulturális tanulmányok, keresztény egyház- és művelődéstörténet, pasztorális tanácsadás és szervezetfejlesztés) indult el, míg 2025 ősztől új alapszakok (katolikus közösség-szervező, keresztény szociális munka) indítására került sor.

A Főiskola jelentős mérföldköve a nemzetköziesítés: 1995-ben a római Pápai Keleti Intézet affiliált, 2006-ban pedig aggregált intézményévé vált, amely lehetővé teszi, hogy a teológiai képzésben részt vevő hallgatók baccalaureatusi, illetve licenciátusi fokozatot szerezzenek. Az affiliált és aggregált képzések minőségbiztosítását ötévente végzi a Szentszék Kulturális és Oktatási Dikasztériuma.

Intézményünk a görögkatolikus papképzés mellett kántorok, hittanárok és egyházi szakemberek képzését tekinti alapfeladatának, ugyanakkor elkötelezett az interdiszciplináris szemlélet, a társadalomtudományi és keresztény értékrendet ötvöző képzések fejlesztése iránt. Ennek jegyében indította el a Főiskola többek között a Katolikus szociális munka alapszakot és a Pasztorális tanácsadás és szervezetfejlesztés mesterszakot.

A Főiskola kiemelten együttműködik a görögkatolikus fenntartásba került szociális és gyermekvédelmi intézményekkel is. A fenntartó szándékának megfelelően az intézmény szakmai háttérrel és képzési lehetőségeket biztosít e területek dolgozóinak. E célokat támogatja a 2023-ban indult pasztorális tanácsadás és szervezetfejlesztés mesterszak, valamint a 2025 ősztől indult keresztény szociális munka alapszak.

A Szent Atanáz Görögkatolikus Hittudományi Főiskola – mint akkreditált felsőoktatási intézmény – megfelel a szociális ágazati továbbképzések szervezésére vonatkozó valamennyi jogszabályi követelménynek. A jelen vezetőképzési program kidolgozásában a Főiskola tapasztalt oktatói és szakértői vettek részt, biztosítva a magas szakmai színvonalat, a gyakorlatorientált megközelítést és a célcsoport igényeire szabott tartalmat. A minőségbiztosítási rendszer kiterjed a Főiskola valamennyi képzésekre, garantálva a program folyamatos fejlesztését.

A Főiskola korszerű infrastruktúrával rendelkezik: modern tantermek, stabil wifi-hálózat, valamint online oktatási platform (videókonferencia-támogatással) áll a hallgatók és oktatók rendelkezésére. A Főiskola saját IT-referenst alkalmaz, aki a géppark karbantartását és fejlesztését biztosítja. Központi elhelyezkedése és jó megközelíthetősége ideális helyszínné teszi konferenciák és szakmai rendezvények számára. A Főiskola gazdag és egyedülálló könyvtári állománnyal rendelkezik, melyet

2023 óta a Tanulmányi Ház vendégszobái is kiegészítenek, biztosítva a hozzánk érkező szakemberek és érdeklődők kényelmes elhelyezését.

A képzést a Főiskola a szociálpolitikáért felelős miniszter által kijelölt képzésszervezőként végzi, megfelelve minden hatályos szakmai előírásnak. Intézményünk számára kiemelten fontos, hogy hallgatóink – akár felsőoktatási, akár továbbképzésben részt vevő szakemberek – a lehető legmagasabb szintű szakmai és lelki támogatást kapják fejlődésük során.

IV. A képzés felépítése

A személyes gondoskodást nyújtó szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi tevékenységet végző, vezetői megbízással rendelkező személyek képzése kétszintű. A **vezetőképzés szintjei:**

- **alap vezetőképzés**
- **mester vezetőképzés**

Az, hogy az egyes vezetői munkaköröket betöltő személyek milyen szintű vezetőképzésre kötelezettek, az EMMI rendeletben meghatározott.

A vezetőképzés mindkét szinten alapozó és megújító képzési szakaszokból áll.

Jelen oktatási program az alap és mester szintű vezetőképzés alapozó képzési szakaszára készült. A megújító képzés oktatási programja mindkét szinten az alapozó képzésre épül. A jelentkezés történhet egyéni kezdeményezésre vagy fenntartó/munkáltató delegálása alapján is – a fenntartó/munkáltató dönthet arról, mely képzésszervező intézménynél teljesíti a vezető a továbbképzést.

Struktúra és időtartam

Az alapozó képzés mindkét szintjén a hallgatók 4 modulból azon belül 12 tantárgyból álló ismeretanyagot tanulnak, az egyes témakörökre fordított idő mennyisége eltérő.

- Alapképzés: 80 óra, melyből 30 óra elmélet, 50 óra gyakorlat
- Mesterképzés: 120 óra, melyből 50 óra elmélet, 70 óra gyakorlat.

Az elméleti órák mindkét szinten jelenléti oktatás keretében zajlanak, továbbá a gyakorlati órákból alapképzésen 34 óra, míg mesterképzésen 40 óra jelenléti képzés, a további 16 óra, illetve 30 óra online konzultációt foglal magában. A távoktatás keretében a résztvevők esettanulmányokat dolgoznak fel, online konzultációkon vitatják meg tapasztalataikat, és tutor támogatásával készítik el záró projektmunkájukat.

Elmélet			
		Alap	Mester
Ágazat-specifikus ismeretek	Rendszerek és környezetük	6	12
	Jog és alkalmazása		
	Etika és érdekképviselés		
Szociális szolgáltatók működési környezete és gazdálkodása	A hatékonyság érvényesülése az intézményi működtetésben	6	10
	A finanszírozás speciális kérdései a szociális ágazatban		
Vezetés és szervezés	Stratégiai vezetés	12	12
	Szervezés		
	Személyes vezetés		
Menedzsment készségek és kompetenciák alkalmazása a gyakorlatban	Szervezeti magatartás	6	16
	Kommunikáció a szervezetben		
	Konfliktus kezelés a szervezetben		
	Szervezeti mentálhigiéné, kiegészítés megelőzése		
Elmélet összesen		30	50
Gyakorlat			
	Intervízió	8	6
	Projekt munka	8	6
	Vezetői tréning	18	28
Online konzultáció		16	30
Gyakorlat összesen		50	70

A vezetőképzés elméleti moduljai gyakorlati tanegységekkel egészülnek ki, amelyek a jogszabályi környezethez illeszkedve támogatják az elméleti tudás és a gyakorlati készségek integrációját. A képzés az elméleti tananyagot interaktív előadások, konzultációk, esetmegbeszélés és műhelymunka formájában dolgozza fel, míg a

gyakorlati órák tréningeken, szituációs gyakorlatokon, szimulációs tréningen, team szupervízió, esetfeldolgozáson és csoportos reflexión keresztül valósulnak meg. A program szinergikus felépítésű, amelyben a négy modul és a gyakorlat egymásra épülve biztosítják az alapozó képzés szakmai tartalmát.

A képzés hatékonyságát növeli a hallgatói csoportok ellátási területek szerinti heterogenitása, amely támogatja a tapasztalatok integrációját és a látókör szélesítését. A program célja, hogy a hallgatók szisztematikus tanulási folyamaton keresztül fejlesszék szakmai kompetenciáikat, és kialakítsák a nyitott, rugalmas és folyamatos fejlődést támogató vezetői attitűdöt.

Modulok

1.1. Ágazat-specifikus ismeretek modul

Óraszám	Tárgyak	Óraszám
Alap		Mester
2	Rendszerek és környezetük	4
2	Jog és alkalmazása	4
2	Etika és érdekképviselés	4
6		12

A modul célja: A modul átfogó célja, hogy a hallgatók biztos tájékozódást szerezzenek a szociális és gyermekvédelmi ágazat rendszerszintű működésében, jogi szabályozásában, valamint a szakmai munka etikai kereteiben. A képzés a görögkatolikus felsőoktatás szellemiségének megfelelően kiemelt hangsúlyt fektet az Egyház társadalmi tanításának megismertetésére, elősegítve, hogy a vezetők a rendszerszintű és jogi összefüggéseket a keresztény értékrend szemüvegén keresztül értelmezzék. A modul az ismeretek átadásával támogatja a szolgálat-alapú, jogkövető, etikus és az emberi méltóságot középpontba helyező vezetői attitűd megerősödését, felkészítve a résztvevőket az ágazati érdekképviselés hatékony ellátására.

1.1.1. Rendszerek és környezetük

A tantárgy feladata és célkitűzése: A tantárgy célja, hogy a hallgatók rendszerszintű áttekintést kapjanak a szociális és gyermekvédelmi ellátórendszer működéséről, a szolgáltatások szociálpolitikában betöltött helyéről, valamint a fenntartói környezet sajátosságairól. Kiemelt célkitűzés, hogy a leendő vezetők megismerjék és magukévá tegyék az egyházi – különös tekintettel a (görög)katolikus – fenntartású intézmények szellemiségét meghatározó keresztény társadalmi tanítást. A kurzus képessé teszi a résztvevőket a makro- és mikrokörnyezet változásainak stratégiai elemzésére, a jogszabályi és szakmapolitikai környezetben való tudatos tájékozódásra, valamint a szolgálat-alapú vezetés rendszerszintű elhelyezésére.

Tartalom (a téma elemei): A tantárgy az alábbi témaköröket dolgozza fel a *Szociális vezetőképzés ismeretbázisa* alapján:

- **Szociálpolitikai alapvetések:** A szociálpolitika fogalma, funkciói és elosztási elvei (univerzalitás, szelektivitás, biztosítás, szolidaritás). A jóléti állam modelljei és kihívásai, a szociális biztonság rendszere.
- **A szociális és gyermekvédelmi szolgáltatások rendszere:** A személyes gondoskodást nyújtó ellátások struktúrája (alap- és szakellátások). A fenntartói típusok (állami, egyházi, civil) jellemzői és feladatai. A szolgáltatásszervezés aktuális kérdései és a vezetők felelőssége a rendszerműködtetésben.
- **Egyház és társadalom – A keresztény gondoskodás rendszere:** A segítő szeretet teológiai és történeti alapjai. Az egyházi szociális tevékenység sajátosságai Magyarországon.
- **Az Egyház társadalmi tanítása a vezetésben:** A pápai enciklikák (Rerum Novarumtól napjainkig) szociális iránymutatásai. Alapelvek érvényesülése a (görög)katolikus intézményvezetésben: emberi méltóság, szolidaritás, szubszidiaritás, a közjó szolgálata és a perszonalitás elve.

Szakirodalom

Kötelező irodalom:

- Rostáné Riez Andrea (szerk.) (2022): *A szociális vezetőképzés alap és mester szintű ismeretbázisa*. Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Budapest. (Vonatkozó fejezetek: I. Ágazatspecifikus ismeretek 1. Modul).

Ajánlott irodalom:

- Az Igazságosság és Béke Pápai Tanácsa (2007): *Az Egyház társadalmi tanításának kompendiuma*. Szent István Társulat, Budapest.
- Czibere K. – Mester D. (2020): A magyar szociális szolgáltatások és főbb jellemzőik 1993 és 2018 között. In: Kolosi T. – Szelényi I. – Tóth I. Gy. (szerk.): *Társadalmi Riport 2020*. Budapest: TÁRKI.
- Farkas P. (2012): A katolikus egyház társadalmi tanításának alapelvei és gyakorlati alkalmazásuk. *Kapocs*, XI/2.
- Lakner Z. (2012): *Szociálpolitika*. Szent István Társulat, Budapest.
- Ragadics T. (2019): Egyházi szociális tevékenység Magyarországon. *Szociális Szemle*, 12/1–2.

1.1.2. Jog és Alkalmazása

A tantárgy feladata és célkitűzése: A tantárgy célja átfogó látásmód megteremtése a szociális és gyermekvédelemben dolgozó vezetőképzésre kötelezett személyek számára, az ágazatot érintő jogszabályok útvesztőjében való eligazodáshoz, hiszen a vezetőképzés célja nem elsődlegesen a jogszabályok tartalmának megismertetése a hallgatókkal, hanem képességeik fejlesztése az ágazati jogalkalmazás terén. Elsődleges célkitűzés olyan ismeretanyag átadása, mely képessé teszi a vezetőt a saját szakterülete jogszabályainak értelmezéséhez, a jogszabályok közötti összefüggések megismeréséhez és gyakorlati alkalmazásához.

A folyamatosan változó jogszabályi környezetben a vezetőnek különös felelőssége van a naprakész jogismeretben, melyben való eligazodáshoz nyújt segítséget a tananyag.

A napi gyakorlati problémák megoldása a naprakész jogismeret birtokában biztosított, így a vezetőnek ismernie kell az ágazatirányítás aktuális koncepcióit és a jogalkotói szándékot is, mely megkönnyíti a változó jogszabályok alkalmazását, és képessé teszi a

vezetőt arra, hogy megfogalmazza a napi működés során felmerülő jogszabályi anomáliákkal kapcsolatos változtatási igényét.

Az ágazathoz tartozó jogszabályok ismeretén túl elengedhetetlenül szükséges az intézmény funkcionális működéséhez szükséges egyéb ágazatokba tartozó jogszabályok ismerete is (pl: munkajog, ellátotti jogok, polgári jog, szerződések joga), melyhez támpontokat ad a tananyag.

Tartalom (a téma elemei): A tantárgy az alábbi témaköröket dolgozza fel a *Szociális vezetőképzés ismeretbázisa* alapján:

- **A jogi normák rendszere:** jogforrási hierarchia, jogi normák fajtái, egymáshoz való viszonyuk
- **Jogszabályok érvényessége, hatályossága:** annak ismertetése, hogy mi határozza meg a jogszabályok alkalmazhatóságát, időbeli, területi, személyi hatály kérdésének tisztázása.
- **A jogszabályok felépítése, logikai tagolása:** a jogszabályok formalitásának ismerete biztonságossá teszi az azokban való eligazodást, megkönnyíti a kereshetőséget.
- **Jogértelmezési módszerek:** a jogértelmezés eszköz a jogszabályok tartalmának feltárására, megértésére, összefüggéseinek felismerésére. Amennyiben ismeri a vezető az alapvető jogértelmezési technikákat, azzal elősegítjük a helyes, biztonságos jogalkalmazást.
- **Ágazati jogszabályok és azok összhangja:** cél, hogy a vezető biztonsággal tudjon az egyes társterületek jogszabályaiban eligazodni, mivel a napi munka során gyakran előfordul, hogy a szociális jogon belül az alap -illetve szakellátás, valamint a szociális területet és gyermekvédelmet meghatározó jogszabályok között kell eligazodni.
- **Ágazati jogszabályok viszonyrendszere, kapcsolata az egyéb jogterületekkel:** cél a kapcsolódási pontok, határterületek megismertetése a vezetőkkal, különös tekintettel a polgári joggal, munkajoggal, közigazgatási joggal való kapcsolódásokra.
- **Jogszabályi változáskövetés:** cél, hogy a vezető biztonsággal tudjon alkalmazkodni a jogszabályváltozásokhoz, melyhez gyakorlati segítséget nyújt a tananyag
- **Ellátotti jogok és azok védelme:** cél, hogy a vezető széleskörűen ismerje az ellátotti jogokat, azok érvényesülésének módjait, és az ellátotti jogvédelem formáit (gyermekjogi képviselő, ellátottjogi képviselő, érdekképviselői fórum, ellátotti önkormányzat, gyermekönkormányzat)

Szakirodalom

Kötelező irodalom:

- Rostáné Riez Andrea (szerk.) (2022): *A szociális vezetőképzés alap és mester szintű ismeretbázisa*. Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Budapest. (Vonatkozó fejezetek: I. Ágazatspecifikus ismeretek 2. Modul).

Ajánlott irodalom:

- szerk: Trócsányi László - Schanda Balázs - Csink Lóránt: *Bevezetés az alkotmányjogba Az Alaptörvény és Magyarország alkotmányos intézkedései* ORAC Kiadó Budapest, Kilencedik átdolgozott kiadás 2023.
- szerk: Kukorelli István: *Alkotmánytan I.* OSIRIS Kiadó Budapest 2007.
- Sári János - Somody Bernadette: *Alapjogok. Alkotmánytan II.* OSIRIS Kiadó 2008.
- Csák Andrea – Ecsédi Orsolya – Füzi-Rozsnyai Krisztina – Hoffman István – Izsa Szabolcs – Lakatos Hedvig – Pánczél Áron – Tóth Zsófia: *Nagykommentátor a szociális igazgatásról és szociális ellátásról szóló 1993. évi III. törvényhez, 2016* (e- könyv)
- Mattenheim Gréta (szerk.): *Kommentár a gyermekvédelmi törvényhez, 2017* (e- könyv)

Jogforrások:

- Magyarország Alaptörvénye
- a jogalkotásról szóló 2010. évi CXXX. törvény
- a szociális ellátásokról és szociális igazgatásról szóló 1993. évi III. törvény
- a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi XXXI. törvény
- a személyes gondoskodást nyújtó gyermekjóléti, gyermekvédelmi intézmények, valamint személyek szakmai feladatairól és működésük feltételeiről szóló 15/1998. (IV.30.) NM rendelet
- a személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények szakmai feladatairól és működésük feltételeiről szóló 1/2000. (I.7.) SZCSM rendelet
- az Integrált Jogvédelmi Szolgálatról szóló 381/2016. (XII.2.) kormányrendelet

1.1.3. Etika és érdekképviselet

A tantárgy feladata és célkitűzése: A tantárgy feladata a vezetői identitás etikai alapjainak megerősítése, a szakmai és keresztény értékrendszerek harmonizációja a vezetői döntéshozatalban. Célja, hogy a hallgatók képessé váljanak a szervezeti működés során felmerülő etikai dilemmák felismerésére és kezelésére, valamint a rájuk bízottak (munkatársak és ellátottak) érdekeinek hatékony és emberséges képviseletére. A kurzus kiemelt figyelmet fordít az etikus vezetés gyakorlatára egyházi környezetben, ahol a szakmaiság és a hitbeli elköteleződés (tanúságtétel) egységet alkot.

Tartalom (a téma elemei): A tantárgy az alábbi témaköröket dolgozza fel a *Szociális vezetőképzés ismeretbázisa* alapján:

- **Értékek és etikai alapok:** Etika, erkölcs és érték fogalmi rendszere. A szociális munka alapértékei és a keresztény etika kapcsolódási pontjai.
- **Szakmai etika és kódex:** A Szociális Munka Etikai Kódexének ismerete és alkalmazása. A vezető felelőssége az etikai normák betartatásában és a szervezeti kultúra formálásában.
- **Etikus vezetés:** A vezetői szerep etikai dimenziói, vezetői stílusok és azok morális vonatkozásai. Etikus és nem etikus vezetői magatartásformák, a hatalommal való élés és visszaélés kérdései.
- **Etikai dilemmák kezelése:** Gyakorlati esetmegoldások, konfliktushelyzetek feloldása a szakmai és keresztény értékek mentén (pl. titoktartás, lojalitás, erőforrás-elosztás).
- **Érdekképviselet és jogvédelem:** Az ellátotti jogok érvényesülése és védelme (ellátottjogi képviselő szerepe, panaszkezelés). A munkatársak érdekvédelme és a vezető szerepe a biztonságos, megbecsülő munkahelyi légkör megteremtésében.
- **Egyházkép és társadalmi felelősségvállalás:** Az egyházak társadalmi tanításának relevanciája a vezetői etikában. A szolgáló vezetés (servant leadership) modellje a görögkatolikus hagyományban.

Szakirodalom

Kötelező irodalom:

- Rostáné Riez Andrea (szerk.) (2022): *A szociális vezetőképítés alap és mester szintű ismeretbázisa*. Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Budapest. (Vonatkozó fejezetek: I. Ágazatspecifikus ismeretek 3. Modul).

Ajánlott irodalom:

- *A Szociális Munka Etikai Kódexe*. Szociális Szakmai Szövetség.
- Andorka R. (2000): *Bevezetés a szociológiába*. (Értékek fejezet).
- Bakacsi Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest.
- Barizsné Hadházi E. (2016): *A vezetői magatartás etikai aspektusból történő megközelítése*.
- Beran F. (2017): *Az ember útja: az egyház társadalmi tanítása*.
- Goppold, T. (2008): *Etika és vezetés*.
- XIII. Leó pápa (1891): *Rerum Novarum* és a vonatkozó későbbi pápai enciklikák.

Az adott ismeretek átadásában alkalmazott módok:

Alapképzésben:

- Elméleti órák vonatkozásában: interaktív előadás, konzultáció
- Gyakorlati órák vonatkozásában: kiscsoportos esetfeldolgozás, konzultáció

Mesterképzésben:

- Elméleti órák vonatkozásában: interaktív előadás, esetmegbeszélés, konzultáció
- Gyakorlati órák vonatkozásában: egyéni és kiscsoportos esetfeldolgozás, konzultáció

1.2. Szociális szolgáltatók működési környezete és gazdálkodása

Óraszám	Tantárgyak	Óraszám
Alap		Mester
2	A hatékonyság érvényesülése az intézményi működtetésben	4
4	A finanszírozás speciális kérdései a szociális ágazatban	6
6		10

A modul célja

A modul célja, hogy a résztvevők átfogó képet kapjanak a szociális és gyermekvédelmi intézmények működési és gazdálkodási környezetéről, valamint képessé váljanak az intézményi működés hatékonyságának és pénzügyi fenntarthatóságának vezetői szintű értelmezésére.

A modul hangsúlyt helyez arra, hogy a hallgatók megértsék:

- az intézményi működés és a finanszírozás összefüggéseit,
- a rendelkezésre álló erőforrások (emberi, időbeli, pénzügyi) tudatos felhasználásának jelentőségét,
- valamint a vezetői felelősséget a jogszerű, hatékony és fenntartható intézményüzemeltetés biztosításában.

A modul célja továbbá, hogy a résztvevők képesek legyenek:

- megkülönböztetni a formális jogszabályi megfelelést a ténylegesen eredményes működéstől,
- értelmezni a szociális ágazat speciális finanszírozási mechanizmusait,
- és vezetői döntéseiket a működési realitások és a finanszírozási feltételek figyelembevételével meghozni.

A modul a vezetői gondolkodás fejlesztésére törekszik, és nem technikai-gazdasági szakemberképzést nyújt, hanem olyan szemléletet ad, amely lehetővé teszi a szociális és gyermekvédelmi intézmények felelős, átlátható és fenntartható működtetését, különös tekintettel az egyházi fenntartású intézmények sajátosságaira.

4.2.1.A hatékonyság érvényesülése az intézményi működtetésben

Célkitűzés:

A tantárgy célja, hogy a hallgatók megértsék a hatékonyság és az eredményesség szerepét a szociális és gyermekvédelmi intézmények működtetésében, valamint felismerjék a vezetői döntések jelentőségét az intézményi működés minőségének alakításában.

A tantárgy a működtetés vezetői szemléletű értelmezésére helyezi a hangsúlyt, és támogatja a résztvevőket abban, hogy az intézményi folyamatokat, az erőforrás-felhasználást és a működés eredményeit összefüggéseikben tudják értelmezni, különös

tekintettel az egyházi fenntartású intézmények sajátos működési és finanszírozási környezetére.

Feladat:

A tantárgy elvégzésével a résztvevő képessé válik:

- az intézményi működés hatékonyságának és eredményességének vezetői szintű értelmezésére;
- a tevékenységek és az elérhető eredmények tudatos megkülönböztetésére;
- az intézményi folyamatok működési problémáinak felismerésére és értelmezésére;
- az erőforrások (idő, emberi erőforrás, pénzügyi források) tudatos, célorientált felhasználására;
- a jogszabályi megfelelés és a tényleges működési eredmények közötti különbségek felismerésére;
- a mérés és visszacsatolás szerepének megértésére a vezetői döntéshozatalban;
- a működtetés minőségéért viselt vezetői felelősség tudatos vállalására;
- a hatékonysági szempontok stratégiai gondolkodáshoz való kapcsolására.

Tartalom (a téma elemei):

- A hatékonyság és eredményesség fogalma, különbségei
- Az intézményi működés, mint eredményorientált folyamat
- Tevékenységek és eredmények megkülönböztetése
- Erőforrások (idő, emberi erőforrás, pénz) vezetői értelmezése
- Tipikus hatékonysági problémák a szociális és gyermekvédelmi intézményekben
- Jogszabályi megfelelés és tényleges működési eredmények viszonya
- A mérés és a visszacsatolás szerepe a vezetői döntéshozatalban
- A vezető felelőssége az intézményi működtetés minőségéért

Szakirodalom:

Kötelező irodalom

- Rostáné Riez Andrea (szerk.) (2022): *A szociális vezetőképzés alap és mester szintű ismeretbázisa*. Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Budapest. (Vonatkozó fejezetek: II. Szociális szolgáltatások működési környezete és gazdálkodása 1. Modul)

- Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2016.

- Drucker, Peter F.: *A hatékony vezető*, Park Kiadó, Budapest, 1991.

Ajánlott irodalom

- Drucker, Peter F.: *Managing for Results*, Harper & Row, New York, 1964.

- Drucker, Peter F.: *Managing the Non-Profit Organization*, HarperCollins, New York, 1990.

Tudományos cikkek

- Yukl, G. (2012). *Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention*. *Journal of Management*, 38(1), 66–85. DOI: 10.1177/0149206311410020

4.2.2. A finanszírozás speciális kérdései a szociális ágazatban

Célkitűzés:

A tantárgy célja, hogy a hallgatók megismerjék a szociális és gyermekvédelmi intézmények finanszírozásának sajátos rendszerét, annak jogszabályi, gazdasági és működési összefüggéseit, valamint képessé váljanak a finanszírozási feltételek vezetői szintű értelmezésére.

A tantárgy hangsúlyt helyez arra, hogy a résztvevők megértsék a finanszírozási mechanizmusok és az intézményi működés közötti kapcsolatot, felismerjék a finanszírozási korlátok hatását a szolgáltatások szervezésére, és tudatosan kezeljék a pénzügyi fenntarthatósággal kapcsolatos vezetői felelősséget, különös tekintettel az egyházi fenntartású intézmények sajátos működési környezetére.

Feladat:

A tantárgy elvégzésével a résztvevő képessé válik:

- a szociális és gyermekvédelmi intézmények finanszírozási rendszerének vezetői szintű értelmezésére;
- a normatív és kiegészítő finanszírozási formák közötti különbségek felismerésére;
- a finanszírozási szabályozás és az intézményi működés közötti összefüggések értelmezésére;

- a finanszírozási korlátokból fakadó működési kockázatok azonosítására;
- a pénzügyi fenntarthatóság vezetői szempontú megközelítésére;
- a fenntartói és intézményvezetői felelősségek elkülönítésére a finanszírozás területén;
- a gazdálkodási döntések hosszabb távú működési következményeinek felismerésére;
- a finanszírozási szempontok stratégiai gondolkodáshoz és működtetéshez való kapcsolására.

Tartalom (a téma elemei):

- A szociális és gyermekvédelmi ágazat finanszírozásának alapelvei
- Normatív finanszírozás és kiegészítő források rendszere
- Állami támogatások, fenntartói hozzájárulás és saját bevételek
- A finanszírozás jogszabályi keretei és kötöttségei
- Finanszírozási korlátok hatása az intézményi működésre
- Likviditás, tervezhetőség és működési biztonság kérdései
- Fenntartói és intézményvezetői felelősség a gazdálkodásban
- A finanszírozás és a szolgáltatási színvonal összefüggései

Szakirodalom

Kötelező irodalom

- Magyarország költségvetéséről szóló törvény
- 1993. évi III. törvény a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról
- Rostáné Riez Andrea (szerk.) (2022): *A szociális vezetőképzés alap és mester szintű ismeretbázisa*. Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Budapest. (Vonatkozó fejezetek: II. Szociális szolgáltatások működési környezete és gazdálkodása 2. Modul)
- Lengyel Nóra Zsuzsanna: *Az egyházak és az egyházi intézmények finanszírozása Magyarországon*. (Tanulmány, Pázmány Péter Katolikus Egyetem)

Ajánlott irodalom

- Vörös Imre (szerk.): *Államháztartási ismeretek*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2018.

- Ragadics Tamás: A történelmi egyházak szociális tevékenysége. Szociológiai Szemle, 2019/1-2.

Az adott ismeretek átadásában alkalmazott módok:

- előadás
- irányított szakmai beszélgetés
- intézményi finanszírozási példák elemzése
- vezetői döntési helyzetek közös értelmezése

4.3. Vezetés és szervezés modul

Óraszám	Tárgyak	Óraszám
Alap		Mester
4	Stratégiai vezetés	4
4	Szervezés	4
4	Személyes vezetés	4
12		12

A modul célja

A *Vezetés és szervezés* modul célja, hogy átfogó képet adjon a vezetés elméletéről és gyakorlatáról, különös tekintettel a szociális intézmények és egyházi szervezetek sajátosságaira. A modul keretében értelmezzük a vezetés fogalmát és alapelveit, bemutatjuk a vezetés fogalmi rendszerét és módszertanát. A hallgatók megismerkednek a hagyományos vezetési funkciókkal: a tervezéssel és **stratégiaalkotással** (célkitűzések meghatározása, jövőkép kialakítása), a **szervezés** alapfogalmaival és területeivel, a **személyes vezetés** kulcselemeivel (motiváció, vezetői stílusok, vezetői szerepek, kommunikáció, csoportok létrehozása és vezetése), valamint a kontroll funkcióival. A modul felhívja a figyelmet a vezetésstudomány egyre gazdagodó szakterületeire és modern elméleteire (pl. transzformációs és szolgáló vezetés, rendszerszemlélet, tanuló szervezet koncepció stb.), és hangsúlyt fektet az elméleti ismeretek és a mindennapi gyakorlat integrációjára. A résztvevők ezáltal olyan vezetési szemléletet alakíthatnak ki, amely egyszerre korszerű és alkalmazható a szociális és egyházi vezetői gyakorlatban.

4.3.1. Stratégiai vezetés

Célkitűzés:

A tantárgy célja, hogy a résztvevők megismerjék a stratégiai vezetés szerepét a szociális és gyermekvédelmi intézmények működésében, annak szervezeti, fenntartói és intézményvezetői összefüggéseit, valamint képessé váljanak a stratégiai szempontú gondolkodás és döntéshozatal alkalmazására.

A tantárgy hangsúlyt helyez arra, hogy a résztvevők megértsék a küldetésvezérelt működés és az eredményorientált szemlélet kapcsolatát, felismerjék a stratégiai döntések hosszabb távú hatását az intézmények működésére, és tudatosan kezeljék a stratégiai felelősséget a szociális és gyermekvédelmi ellátórendszer sajátos – különösen egyházi fenntartású – környezetében.

Feladat:

A tantárgy elvégzésével a résztvevő képessé válik:

- a stratégiai vezetés fogalmának és szerepének értelmezésére a szociális és gyermekvédelmi intézmények működésében;
- a küldetés, a célok és az eredmények közötti összefüggések felismerésére;
- a stratégiai és operatív döntések közötti különbségek vezetői szintű értelmezésére;
- a stratégiai döntések hosszabb távú szervezeti és működési következményeinek felismerésére;
- a stratégiai fókusz és prioritizálás jelentőségének megértésére;
- a stratégiai lemondások (mit nem csinál az intézmény) tudatos kezelésére;
- a külső környezet változásainak stratégiai szempontú értelmezésére;
- a fenntartói és intézményvezetői stratégiai felelősségek elkülönítésére;
- a stratégiai gondolkodás alkalmazására a vezetői döntéshozatal során.

Tartalom (a téma elemei):

- A stratégiai vezetés fogalma és jelentősége a szociális ágazatban
- Küldetés, célok és eredmények összefüggései
- A szervezet mint társadalmi és szolgálati intézmény
- Stratégiai és operatív döntések közötti különbségek

- A stratégiai döntések időtávja és következményei
- Az „eredmény” értelmezése a szociális és egyházi intézmények működésében
- Stratégiai fókusz és prioritások kijelölése
- Stratégiai lemondások szerepe az intézményi működésben
- Külső környezet és intézményi alkalmazkodás
- Fenntartói és intézményvezetői stratégiai felelősség

Szakirodalom

Kötelező irodalom

- Rostáné Riez Andrea (szerk.) (2022): *A szociális vezetőképítés alap és mester szintű ismeretbázisa*. Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Budapest. (Vonatkozó fejezetek: III. Vezetés és szervezés 1. Modul)
- Bakacsi Gyula: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, Akadémiai Kiadó, 2006.
- Drucker, P. F.: *Managing the Non-Profit Organization*, HarperBusiness 1992.

Ajánlott irodalom

- Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés*, Akadémiai Kiadó, 2016.
- Drucker, P. F.: *Managing for Results*, Harper & Row, 1964.

4.3.2. Szervezés

Célkitűzés:

A tantárgy célja, hogy a hallgatók átfogó képet kapjanak a szervezetek működésének alapelveiről, különösen a szociális és gyermekvédelmi intézmények kontextusában. A kurzus betekintést nyújt a szervezeti struktúrák, folyamatok, funkciók és a szervezeti kultúra működésébe, külön figyelemmel a hatékony és értékalapú intézményirányítás lehetőségeire. A tantárgy célja továbbá, hogy fejlessze a hallgatók rendszerszemléletét, strukturált gondolkodását és a szervezeti problémák elemzésére, valamint fejlesztési javaslatok kidolgozására való képességét.

Feladat

A tantárgy elvégzésével a résztvevő képessé válik:

- felismerni a szervezet működését befolyásoló külső és belső tényezőket;
- megérteni a stratégiai célok, struktúrák és folyamatok összefüggéseit;

- azonosítani a szervezet hatékonyságát gátló struktúrákat, kommunikációs akadályokat, működési diszfunkciókat;
- javaslatokat megfogalmazni a szervezetfejlesztés eszközeire és módjaira;
- értelmezni és tudatosan alakítani a szervezeti kultúrát, különösen az egyházi fenntartású intézmények esetében;
- alkalmazni a tanuló szervezet és a változásmenedzsment alapelveit saját intézményi környezetben.

Tartalom (a téma elemei)

- **A szervezet és környezete:** rendszerszemlélet, stakeholder-menedzsment, külső környezeti hatások.
- **Célok, stratégia és struktúra:** a szervezeti célkitűzések és felépítés összefüggései, centralizáció vs. decentralizáció.
- **Szervezeti struktúrák típusai:** lineáris, funkcionális, divizionális, mátrix, projekt és hálózatos formák; azok alkalmazása a szociális szférában.
- **Szervezeti folyamatok és funkciók:** a vezetés klasszikus funkciói (tervezés, szervezés, irányítás, ellenőrzés), folyamatmenedzsment és optimalizálás.
- **Információáramlás és döntéshozatal:** formális/informális kommunikáció, operatív és stratégiai döntések, részvételi vezetés.
- **Szervezeti kultúra és értékek:** a szervezeti kultúra látható és láthatatlan elemei, a keresztény értékek hatása, kultúraváltás.
- **Szervezetfejlesztés és változáskezelés:** változásmenedzsment modellek (Lewin, Kotter), ellenállás kezelése, beavatkozási technikák.
- **Tanuló szervezet:** tudásmegosztás, reflexió, innováció ösztönzése, szervezeti tanulás intézményi szinten.

Szakirodalom

- Rostáné Riez Andrea (szerk.) (2022): *A szociális vezetőképzés alap és mester szintű ismeretbázisa*. Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Budapest. (Vonatkozó fejezetek: III. Vezetés és szervezés 2. Modul)
- Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna (2016): *Vezetés és szervezés*. Akadémiai Kiadó.
- Bakacsi Gyula (2010): *A szervezeti magatartás alapjai*. Aula Kiadó.
- Senge, Peter M. (1998): *Az ötödik alapelv*. HVG Kiadó.

- B. Nagy Sándor (2008): *Szervezetfejlesztés – Változásmenedzsment*. L'Harmattan.
- Kotter, John P. (1999): *A változások irányítása*. Kossuth Kiadó.
- Váry Annamária (szerk.) (2020): *Szervezetfejlesztési kézikönyv*. Katolikus Szeretetszolgálat.

4.3.3. Személyes vezetés

Célkitűzés

A „Személyes vezetés” tantárgy a vezetői munka azon dimenziójára fókuszál, amely a vezetőt, mint személyt állítja a középpontba: értékrendjét, döntési mechanizmusait, kommunikációs mintázatait, hatalomgyakorlását, valamint ezek szervezeti és emberi következményeit. A tantárgy abból az alapvetésből indul ki, hogy a vezetés nem pusztán technikai vagy strukturális feladat, hanem komplex, személyes jelenlétet és tudatos önreflexiót igénylő tevékenység.

A képzés célja, hogy a résztvevők megértsék a vezetői szerep fejlődését a klasszikus irányítási felfogásoktól a modern, emberközpontú és adaptív vezetési modellekig, és képessé váljanak saját vezetői működésük értelmezésére, fejlesztésére. A tantárgy hangsúlyt helyez a vezető személyisége, kommunikációja és döntései összefüggéseire, a szervezeti kultúrára, a munkatársak motivációjára, mentális jóllétére és a szolgáltatások minőségére. A „Személyes vezetés” tantárgy különös figyelmet fordít a szociális és gyermekvédelmi intézmények sajátos működési környezetére, ahol a vezetői munka fokozott érzelmi, etikai és mentálhigiénés terheléssel jár. Ennek megfelelően a tantárgy integrálja a vezetéselméleti, szervezetpszichológiai és mentálhigiénés megközelítéseket, és támogatja a tudatos, etikus és fenntartható vezetői működés kialakítását.

Feladat

A tantárgy elvégzésével a résztvevő képessé válik:

- a vezetői szerep és felelősség személyes dimenzióinak tudatos értelmezésére;
- saját vezetői stílusának, erősségeinek és fejlesztendő területeinek felismerésére;
- a vezetői hatalom és befolyás etikus és tudatos alkalmazására;
- hatékony vezetői kommunikációra, visszajelzésre és csoportvezetésre;
- a munkatársak motivációjának, elégedettségének és elköteleződésének támogatására;

- konfliktushelyzetek kezelésére és a szervezeti mentálhigiéné erősítésére;
- a kiégés megelőzését támogató vezetői magatartás kialakítására.

Tartalom, (a téma elemei)

- A vezetés szemléletének változása és fejlődése
- Vezetői kompetenciák és szerepek
- A vezető és a hatalom viszonya
- Vezetői kommunikáció és visszajelzés
- Motiváció, ösztönzés és teljesítményértékelés
- Csoportok létrehozása és vezetése
- Konfliktusok és alternatív megoldási módok
- Munkahelyi mentálhigiéné és szupervízió
- Vezetői önreflexió és szakmai fejlődés

Szakirodalom

Kötelező irodalom

- Rostáné Riez Andrea (szerk.) (2022): *A szociális vezetőképzés alap és mester szintű ismeretbázisa*. Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Budapest. (Vonatkozó fejezetek: III. Vezetés és szervezés 3. Modul)
- Bakacsi Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*, Aula, 2015.
- Dobák Miklós: *Szervezeti formák és vezetés*, Akadémiai Kiadó, 2002.
- Buda Béla: *Empátia – a beleélés lélektana*, Urbis Könyvkiadó, 2006.

Ajánlott irodalom

- Klein Sándor: *Vezetés- és szervezetszichológia*, Edge 2000 Kft., 2004.
- Edgar H. Schein: *Organizational Culture and Leadership*, Wiley, 2017.

Tudományos cikkek

- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. DOI: 10.1016/0090-2616(90)90061-S
- Avolio, B. J. – Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development*. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Kelloway, E. K. – Barling, J. (2010). *Leadership development as an intervention in occupational health psychology*. *Work & Stress*, 24(3), 260–279. DOI: 10.1080/02678373.2010.518441

Az adott ismeretek átadásában alkalmazott módok:

Alapképzésben

- Előadás, irányított szakmai beszélgetés, intézményi példák közös elemzése
- Vezetői döntési helyzetek értelmezése
- Gyakorlati órák vonatkozásában, az elmülethez kapcsolódó: tréning

Mesterképzésben

- Interaktív előadás, kooperatív tanulási formák, tréning, reflektív feldolgozás
- Interaktív előadás, műhelymunka, esettanulmány-feldolgozás, csoportos gyakorlat, szervezeti diagnózis készítése saját intézményi környezetben.
- Gyakorlati órák vonatkozásában, az elmülethez kapcsolódó: tréning

4.4. Menedzsment készségek és kompetenciák alkalmazása a gyakorlatban modul

Óraszám	Tárgyak	Óraszám
Alap		Mester
1	Szervezeti magatartás	4
1	Kommunikáció a szervezetben	4
2	Konfliktuskezelés a szervezetben	4
2	Szervezeti mentálhigiéné , kiégés megelőzése	4
6		16

A modul célja:

A "Menedzsment készségek és kompetenciák alkalmazása a gyakorlatban" elnevezésű képzési modul célja, hogy a szervezet vezetéshez szükséges kompetenciák létrehozásával, fejlesztésével, képesek legyenek a képzésben résztvevők eredményesebbé válni a szociális ágazati vezetői munkájukban, válaszolni a szervezeti problémákra a társadalmi, gazdasági és szervezeti sajátosságok figyelembevételével. Megismerjék a stratégiai humánerőforrás-menedzsment alapelveit, valamint a kollégák egyéni teljesítményének és hatékonyságának elősegítését támogató legfontosabb technikákat és megoldásokat. A növekvő szervezeti hatékonyság, ezáltal a vezetői

eredményesség visszahat a vezető személyiségére, mellyel személyiségvédő funkciónak köszönhetően megjelenik a kiegészítő megelőző funkciója is.

4.4.1. Szervezeti magatartás

Célkitűzés:

A résztvevő értse, hogy a szervezeti helyzet folyamatosan változik, különösen a munkatársak különbözősége és egyéni adottságai miatt. Legyen képes rugalmasan alkalmazkodni ezekhez a változásokhoz, hogy feladatait hatékonyan el tudja látni. Továbbá, hogy elsajátítsa a képzésbe bevont személy a stratégiai gondolkodásmódot a sikeres és eredményes szervezet vezetés és irányítás megvalósítása miatt.

Feladat:

- A szervezeti célok fontosságának kiemelt megjelenítése (motiváció és ösztönzés a szervezeti célok érdekében)
- A szervezet jelenlegi működésének megértetése és a folyamatos szervezetelemzési lehetőségek bemutatása
- Vezetési funkciók (Henry Fayol; Dobák-Antal)
- Vezetési stílus
- A szervezeti stratégiai tervezés - szervezés és megvalósítás megismertetése
- A Görögkatolikus Egyházi fenntartású intézmények szervezeti stratégiájának megismerése

Tartalom (a téma elemei):

- Egyénekre és csoportokra épülő szervezeti működés – szeretnénk-e, hogy a szervezet csoportként működjön?
- A csoportlét alapvető jellemzői:
 - Csoportfejlődési fázisok és a vezető feladatai a különböző szakaszokban
 - Funkcionális pozíciók a csoportban és ezek vezetési implikációi – Belbin, DISC modellek
 - Dinamikai pozíciók a csoportban, a csoport alapvető dinamikai folyamatok és ezek vezetési vonatkozásai
- Vezetői feladatok és szerepek szervezeti kontextusban (milyen a jó vezető?)

- Vezető és menedzser megkülönböztetése – mikor melyik szerep a hasznosabb, milyen szervezeti körülmények között?
- A vezetői feladatok rendszerezése, prioritások kezelése – Eisenhower mátrix
- Stratégiai humán erőforrás megközelítés és szervezeti működés
- A szervezeti kultúra definíciója, a szervezet kulturális felépítése
- A szervezeti kultúra egyéni sajátosságai egyházi fenntartású intézmények esetén
- Vezetői lehetőségek a szervezeti kultúra megalapozásában, formálásában: teljesítmény és motiváció (Hezrberg modell)

Szakirodalom:

- Rostáné Riez Andrea (szerk.) (2022): *A szociális vezetőképzés alap és mester szintű ismeretbázisa*. Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Budapest. (Vonatkozó fejezetek: IV. Menedzsment készségek és kompetenciák alkalmazása a gyakorlatban 1. Modul)
- Antons, Klaus: *A csoportdinamika gyakorlata* (Synalorg Kft., 2005)
- Bakacsi Gyula (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó.
- Belbin, Meredith: *A team, avagy az együttműködő csoport* (SHL Kiadó, 1998)
- Gellert, Manfred – Nowak, Claus: *A csapatépítés nagykönyve* (Z-Press Kiadó, 2010)
- Dobál – Antal: *Vezetés és szervezés*, (Akadémiai Kiadó, 2013.)
- Dobák Miklós et al. (2023): *Szervezeti magatartás és emberierőforrás-menedzsment*. Corvinus Kiadó.
- Karoliny Mártonné – Poór József: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv* (Wolters Kluwer, 2013)
- Klein Sándor: *Vezetés- és szervezetszichológia* (Edge 2000, 2004)
- Nagybányai Nagy Olivér – Pongor Orsolya – Hadarics Márton: *DISC, a mindennapi kommunikáció és viselkedés titka*. Psidium Onlinetesztek Kft., Budapest, 2014-2018.

4.4.2. Kommunikáció a szervezetben

Célkitűzés:

A résztvevő képes legyen saját szervezete belső kommunikációjának elemzésére, fejlesztésére. Ismerje meg a szervezeti funkciók és a szervezeti kapcsolatok között fennálló összefüggések jelentőségét és legyen képes elemezni az alkalmazott szervezeti kommunikáció hatékonyságát a szervezeti funkciók, szervezeti kapcsolatok és a megértés feltételeinek függvényében.

Feladat:

- A szervezeti kommunikáció mintázatait, a szervezeti sajátosságokat, valamint a munkaköri kapcsolatokat a kommunikációs célok és szituációk függvényében elemezni tudó készségek átadása.
- A kommunikáció céljaihoz, körülményeihez és résztvevőikhez illeszkedő eszközök, rendszerek kialakítására szolgáló stratégiai gondolkodás elsajátítása.
- A megértésközpontú kommunikációs szemlélet kialakítása és fejlesztése.
- Asszertív kommunikáció elsajátítása

Tartalom (a téma főbb elemei):

- A munkaköri kapcsolatok szociometrikus ábrázolása három alapvető dimenzió szerint:
 - A munkatársak tényleges kapcsolatrendszerei,
 - A szervezeti pozíciókból fakadó elvárások és kommunikációs követelmények,
 - A munkafolyamatokat támogató infrastrukturális feltételek és jellemzők.
- A három dimenzió kölcsönhatásai és a szervezeti kommunikáció hatékonysága.
- A dimenziók egymásra gyakorolt hatásai és azok összefüggése a kommunikáció eredményességével, a szervezeti adottságok figyelembevételével.
- Kommunikációs eszközök és módszerek célspecifikus, függő, személyiséghez igazodó helyzetnek alapelvei.
- Kommunikációs eszközök gyakorlati alkalmazása: Cél-helyzet-személyiség hármasság alapján eszközválasztás és alkalmazás.
- Egy- és kétirányú kommunikációs jellemzői.

- Az egysíkú és kölcsönös kommunikáció tudatos alkalmazása szervezeti környezetben.
- Pozitív és negatív kommunikáció
- Az attitűdök kulcsszerepe és az értékalapú kommunikáció hatásai.
- A merev, dogmatikus kommunikáció szervezeti kockázatai.
- A bizalom és kötelek kialakításának kulcsszerepe a kommunikáció sikerességében.

Szakirodalom:

- Rostáné Riez Andrea (szerk.) (2022): *A szociális vezetőképzés alap és mester szintű ismeretbázisa*. Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Budapest. (Vonatkozó fejezetek: IV. Menedzsment készségek és kompetenciák alkalmazása a gyakorlatban 2. Modul)
- Buda Béla (2013): *Kommunikáció a szervezetekben*, Digitális Tankönyvtár.
- Hadfield, Sue – Hasson, Gill: *Asszertivitás. Hogyan érvényesítsük sikeresen az érdekeinket?* (Scolar Kiadó, 2018)
- Kohlrieser, George: *Túszok a tárgyalóasztalnál* (Háttér Kiadó, 2013)
- Mérei Ferenc: *Közösségek rejtett hálózata* (Osiris Kiadó, 2006)
- Mészáros Aranka: *Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyeken* (ELTE Eötvös Kiadó, 2007)
- Molnár Katalin – Varga Júlia (2012): *Szervezetek belső kommunikációjának megszervezése*. Nyelvi Lektorálás Kiadó.
- Dajnoki Krisztina (2003): *A szakmai és szervezeti kommunikáció összefüggései*. Debreceni Egyetem.

4.4.3. Konfliktuskezelés a szervezetben

Célkitűzés:

A résztvevő megértse a konfliktusok alapvető jellegét, és képes legyen saját személyiségjegyei, valamint kommunikációs szerepének sajátosságai figyelembevételével elősegíteni a konkrét konfliktusok hatékony megoldását.

Feladat:

- A megküzdés, küzdelem és konfliktus közötti kapcsolatok, valamint alapvető különbségek megértetése
- A konfliktusok energia elvonó természetének felismerése, a konfliktushoz kötődő energiák pozitív, konstruktív irányba terelhetőségének megismertetése
- A konfliktuskezelés alapvető feltételeinek, valamint a konfliktusmegoldás korlátainak bemutatása
- A konfliktushelyzetekben megjelenő személyes beállítódás, önismeret és érintettség megoldást befolyásoló szerepének tudatosítása

Tartalom (a téma főbb elemei):

- A konfliktus definíciója és alapvető jellemzői
- Az énvédelem szemszögéből vizsgálódó konfliktus megközelítés
- A konfliktusokhoz való személyes hozzáállás alapvető sajátosságai
- Konfliktusok forrásai (személyközi/ kapcsolati konfliktusok, értékütközések, érdekkonfliktusok, erőforráshiányból fakadó konfliktusok, szervezeti struktúrából eredő konfliktusok) és a megoldási lehetőségek valószínűsége
- A konfliktus eszkalálódásának fázisai, valamint a különböző szinteken alkalmazható beavatkozási és megoldási stratégiák
- A versengés, pszichológiai játszmák és konfliktusok közötti összefüggések
- A problémaorientált konfliktus megoldási megközelítés
- A személyes viszonyulás a konfliktusokhoz és azok megoldásához
- A konfliktuskezelési stílusok jellemzői
- A vezető mediátori szerepének esélyei szervezeti konfliktusoknál
- A szervezeti kultúra és kommunikáció konfliktusmegelőző szerepe

Szakirodalom:

- Rostáné Riez Andrea (szerk.) (2022): *A szociális vezetőképés alap és mester szintű ismeretbázisa*. Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Budapest. (Vonatkozó fejezetek: IV. Menedzsment készségek és kompetenciák alkalmazása a gyakorlatban 3. Modul)
- Berne, Eric: *Emberi játszmák*. Háttér Kiadó, 2013.

- Chapman, G. – Thomas, J. – White, P. (2024). *Konfliktuskezelés a munkahelyen. Harmat Kiadói Alapítvány.*
- De Bono, E. (ford. 2019). *Hat dolgos kalap gondolkodás. Edge 2002 Kft.*
- Geskó Sándor: Konfliktuskezelés és kooperatív problémamegoldás multikulturális környezetben. In Béres Csaba (szerk.): *Kirekesztődés vagy integrálódás*, Debrecen, Debreceni Egyetem Kossuth Egyetemi Kiadó, 2000
- Hajba Éva: *Konfliktusmenedzsment – környezeti konfliktuskezelés*, Budapest, Műegyetem Kiadó, 1998
- Lovas Zsuzsa, Herczog Mária: *Mediáció, avagy a fájdalommentes konfliktuskezelés*, Budapest, Múzsák, 1999
- Mészáros Aranka (2023). *Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyen. Harmat Kiadó.*
- Sasfy György Zoltán (2020). *Konfliktuskezelés, stresszkezelés a vezetői gyakorlatban. NKE Kiadó.*
- De Bono, E. (ford. 2019). *Hat dolgos kalap gondolkodás. Edge 2002 Kft.*

4.4.4. Szervezeti mentálhigiéné, kiégés megelőzése

Célkitűzés:

A résztvevő kötelezze el magát a harmonikus személyes és szervezeti mentálhigiéné megalapozásában és fenntartásában, felismerve annak fontosságát a szociális szféra magas érzelmi terhelésű környezetében. A modul biztosítja, hogy a vezetők proaktívan alkalmazzák a kiégés-megelőzési stratégiákat mind önmagukra, mind csapatukra, csökkentve a fluktuációt és növelve a szolgáltatásminőséget

Feladat:

- Az egyéni szinttől a szervezeti dimenzióig terjedő megközelítés átadása
- Az egyén és a szervezet kölcsönös befolyásolásának megértetése
- Személyes szint: Kiégés-kockázati önértékelés, napi mentálhigiéné rutin kidolgozása (pl. mindfulness 10 perc/nap).
- Csoportos gyakorlat: Team-mentálhigiéné audit (stresszforrások feltérképezése), coping-stratégiák workshop (probléma és érzelem központú megküzdés).

- Az egyéni és kollektív mentálhigiéné független, ugyanakkor egymásra utalt jellegének felmutatása
- A kiégés elleni prevencióhoz elengedhetetlen proaktív vezetői aktivitás fontosságának tudatosítása

Tartalom (a téma főbb elemei):

- A mentálhigiéné eltérő szemléletei és interpretációi
- Az individuális és közösségi mentálhigiéné keretrendszerei, valamint ezekhez kapcsolódó cselekvési irányelvek
- A mentálhigiéné alkalmazása szervezeti környezetben
- A szervezeti mentálhigiéné és a szervezeti kultúra közötti kölcsönhatások
- A vezető részvétele a szervezeti mentálhigiéné kialakításában és fejlesztésében
- A kiégés szervezeti működésből levezethető komponensei
- A szervezeti felépítés, felelősségi mátrixok és feladatallokáció kiégésre ható kapcsolatai
- A segítő hivatások stresszokozói és a vezető szerepe a káros hatások csökkentésében
- A vezető kapacitása a megküzdési stratégiák szervezeti kultúrába való beágyazására
- A vezető pszichés kondíciója és kiégési fokozatának szervezeti következményei
- Egyéni kiégés-önreflexió gyakorlatai

Szakirodalom:

- Rostáné Riez Andrea (szerk.) (2022): *A szociális vezetőképzés alap és mester szintű ismeretbázisa*. Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Budapest. (Vonatkozó fejezetek: IV. Menedzsment készségek és kompetenciák alkalmazása a gyakorlatban 4. Modul)
- Bergner, Thomas M. H.: *Burnout. A kiégés megelőzése 12 lépésben*. Z-Press Kiadó, 2015.
- Berne, Eric: *Emberi játszmák*. Háttér Kiadó, 2013.
- Buda Béla: *A lélek egészsége. A mentálhigiéné alapkérdései*. Nemzeti Tankönyvkiadó, 2003.

- Keresztes György (2023). Szociális munka – Szociális problémák és megoldásuk rendszere. Medicina Könyvkiadó.
- LoboPrabhu, S., Summers, R., Moffic, S. (2018). Küzdelem a kiégés ellen. Medicina Könyvkiadó.
- Pataki Éva (2009). Szociális munkacsoportokkal. MEK (Magyar Elektronikus Könyvtár).
- Pietrofesa, J.J. et al. (ford. 2022). Kiégés testközelből. Medicina Könyvkiadó.
- Mezei Kornélia (2014). A kiégés megjelenése a szociális szakmában és elkerülésének lehetőségei. Debreceni Egyetem Kiadó.
- Szoboszlai Krisztina (2019). Vezetői kompetenciák a szociális szektorban. CHERD-Hungary, Debrecen.

Az ismeretek átadásának módszerei a modulban:

Alapképzésben:

- Elméleti foglalkozások során: résztvevőket bevonó előadásmód

Mesterképzésben:

- Elméleti foglalkozások során: dialógus alapú előadás

4.5. Gyakorlat

„Gyakorlat”		
Alap	Tárgyak	Mester
8	Intervízió 8	6
8	Projekt munka	6
18	Vezető tréning	28
34 óra		40 óra

A szociális vezetőképzés gyakorlati modulja lehetőséget biztosít arra, hogy a résztvevők az elméleti ismereteket – szervezeti magatartástól a konfliktuskezelésen át a menedzsment készségeken túl – valós szociális kontextusban sajátítsák el. Esettanulmányokon, szimulációkon, projekt munkán keresztül azonnal alkalmas

kompetenciák alakulnak ki, biztosítva az elmélet-gyakorlat sikeres integrációját a szociális területen végzett munka napi kihívásaihoz.

4.5.1. Intervízió

Célkitűzés:

A szociális vezetőképzés keretében a résztvevők teljeskörűen megismerjék és magas szinten elsajátítsák az intervízió, mint strukturált szakmai támogatási módszer elméleti alapjait, módszertani eszközeit és gyakorlati alkalmazási fortélyait, hogy képesek legyenek saját intézményükben, csapatban önállóan, rendszeresen szervezni és vezetni professzionális szakmai reflexiós folyamatokat.

Fejlesztendő kompetenciák:

A gyakorlati órák során fejlődik:

- Reflektív gondolkodás (Reflection-in-action)
- Aktív hallgatás (Carl Rogers)
- Kérdéstechnika (nyitott vs. zárt kérdések)
- Perspektíva-váltás (Theory of Mind)
- Érzelmi szabályozás (Emotional Intelligence – Goleman)
- Csoportdinamika felismerés (Tuckman fázisok)
- Értékkonfliktus kezelés (Schwartz értékkör)
- Facilitátori készségek
- Önismeret (Johari-ablak)

Feladat:

- A meglévő tudásbázisra, készségekre, kompetenciákra alapozva az intervízió átadott ismereteinek és a képzés egyéb tárgyai közötti integráció
- A gyakorlati feladatok (szerepek – szociális vezetőképzés kontextus)
- Esetelemzések saját szociális területről
- Például: "Szociális szolgáltatások környezete és gazdálkodás", "Ágazat-specifikus ismeretek" keretében interaktív esetelemzés
- A hiteles, szakmailag megalapozott vezetői tevékenység elősegítése ismeretátadással és önálló feladat feldolgozással

- Prioritások: analitikus gyakorlat, új megközelítések, elmélet-gyakorlat kapcsolata
- Vezetői szerep tisztázása, önismeret fejlesztése, együttműködés, kompetenciakörök (rendszerismeret, fejlesztés, működtetés, információkezelés, minőségorientáltság, interprofesszionális, emberközpontú vezetés),
- Reflektív gondolkodás fejlesztése

Tartalom:

- Fogalmak általános és személyes tartalommal való feltöltése a vezetői gyakorlat támogatására
- Ismeretközlés (általános tartalom), önreflexió, önértékelés humánus értékorientációval
- Követelmények: fogalmak definiálása, szakmaspecifikus tartalom, személyes kompetenciaterkép készítése, értékdilemmák megfogalmazása, elmélet-gyakorlat kapcsolat
- Kulcsfogalmak: ismeretek 5 csoportja, képesség/készség, kompetencia, érték, értékütközés
- Ismeretek: szociális szférában végzett munka kétirányúsága (kliens + vezetői) jellege, személy-szituáció kölcsönhatás, partnerkapcsolat, problémamegoldás; eszközök: személyiség, értékek, tudás, tapasztalat; egyensúly a szakmai és vezetői szerepek között
- Kadushin 5 ismeretcsoporthoz: általános/multidiszciplináris, gyakorlati terület, intézményműködés, szituáció/ismeretek, interakció
- Képességek: örökletes potenciál gyakorlással készséggé alakítva
- Készségek: automatizált cselekvéssorok (manuális, szenzo-motoros, intellektuális, egyszerű/összetett)
- Kompetenciák: illetékeség, kulcskompetenciák (transzferábilis tudás-készség-attitűd egységek); vezetői területek: rendszerismeret, fejlesztés, működtetés, információkezelés, minőségismeret, interprofesszionális, emberkép alapú vezetés
- Értékek: elfogadott preferált esszencia (egyenlőség, igazságosság, humanitás, empátia stb.); erkölcs/morál/etika/jog kapcsolat; értékkonfliktusok kezelése

Szakirodalom:

- Buda Béla (szerk.) (2022): A szociális munka elmélete és gyakorlata 2-3 . Wesley Kiadó, Egyéni/családi/közösségi munka – 3 kötet.
- Katz Katalin (2019): Szociális munka és szupervízió, ELTE Eötvös Kiadó.
- Szociális Munka Etikai Kódexe (Magyar Szociális Szakmai Szövetség, 2022).
- Pataki, G. (2018). Projektmenedzsment a gyakorlatban. Akadémiai Kiadó.
- Mezei, K. (2015). Szociális munka módszertana. Budapest: Szent István Társulat.
- Szoboszlai, K. (2019). Vezetői kompetenciák a szociális szektorban. Debrecen: CHERD-Hungary.

4.5.2. Projektmunka

Célkitűzés:

A képzésben résztvevő szociális vezetők átfogóan elsajátítsák a projektmenedzsment tudományág alapjait és fortélyait, hogy képesek legyenek a saját szociális területükön komplex feladatokat hatékonyan tervezni, megvalósítani, monitorozni, azaz folyamatosan nyomon követni és mérni a projekt haladását a tervezettel szemben, hogy időben felismerjék a problémákat vagy eltéréseket.

Fejlesztendő kompetenciák:

A projekt munka során fejlődik:

- Stratégiai tervezés
- Erőforrás-allokáció
- Időbeosztás-menedzsment
- Kockázat kezelés
- Kommunikációs készség
- Csapatirányítás
- Minőségellenőrzés

Feladat:

- Projektfogalom, módszerek megismerése
- Személyes projekt kidolgozása: Intézményi probléma azonosítása (pl. dolgozói fluktuáció csökkentése), részletes elemzés (ok-okozati diagram), célmeghatározás (SMART), erőforrás-tervezés (humán, anyagi, idő).
- Csoportos gyakorlatok: Valós szociális projekthez Gantt-diagram készítése (pl. "Otthoni gondozás digitális tananyag fejlesztése"), stakeholder-térkép, költségvetési kalkuláció.
- Értékelési és reflexiós feladatok: Projektindikátorok meghatározása (KPI-k), kockázati mátrix kitöltése (valószínűség-határérték), önreflexió napló vezetése, záró prezentáció (3 perces pitch).
- Integrált beadandó feladat: Teljes projektterv kidolgozása (10 oldal), mentorált visszajelzéssel.

Tartalom (téma elemei):

- Projektfogalom és kontextus: egyedi folyamatrendszer; szociális példák, szolgáltatásfejlesztések (pl. nappali ellátás bővítése), szervezeti innovációk (pl. burnout-prevenációs program).
- Projektpiramis alapjai: Minőség (scope), idő (schedule), költség (cost), erőforrások (resources) egyensúlya; kiterjesztett PMBOK-triád (népszerűség, minőség, idő); szociális specifikus korlátok (törvényi előírások, finanszírozási ciklusok).
- Célmeghatározás: SMART-célok részletes metodikája (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound); szociális példák: "20%-kal növelni a kliensek elégedettségét 6 hónap alatt új csoportprogramokkal".
- Projektfázisok részletesen:
 - Kezdeményezés: Ötletforrások (célcsoport igényfelmérés, pályázati felhívások, SWOT-analízis), charter kidolgozása.
 - Tervezés: Logikai mátrix (WBS), Gantt-diagram (Excel/MS Project), erőforrás-allokáció, stakeholder-regiszter.
 - Megvalósítás: Csapatépítés, kommunikációs terv, minőségbiztosítás.
 - Ellenőrzés & értékelés: Indikátorok (KPI: kliensek száma, költségvetési megtérülés), monitoring dashboard, post-project review.
- Intézményi misszió és projektcélok kapcsolata

- Kockázatkezelés és eszközök: Kockázati mátrix (probability-impact), változáskezelés (change control), eszközök: SWOT/PESTLE, PERT/CPM, kritikus útvonal módszer (CPM).

Szakirodalom:

- Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13. kiadás, Wiley,- projektpiramis, Gantt, kockázatelemzés részletesen; szociális projektekre adaptálható.
- Schwalbe, K. (2021). Information Technology Project Management (9. kiadás, Cengage,) – SMART-célok, stakeholder-menedzsment; EU-pályázatokhoz kiváló.
- PMBOK Guide (Project Management Institute, 7. kiadás, 2021,) – szabványos metodika, indikátorok; magyar fordítás elérhető (Akadémiai Kiadó).
- Egri, I. (2020). Projektmenedzsment jegyzet (Debreceni Egyetem, letölthető PDF) – Gantt-diagramok, szociális példák gyakorlati kidolgozása.
- Allen, C. & Morhen, C. (2019). Projektmenedzsment az egészségügyi és közösségi szolgáltatásokban Book1 Kiadó,- szociális szektor esettanulmányok, pályázati projektek.
- Semmelweis Egyetem EMK (2020). Projektmenedzsment a szociális szolgáltatásokban (tantervi segédlet, PDF) – magyar szociális intézményekre szabva.

4.5.3.Vezetői tréning

Kommunikáció és konfliktuskezelés a vezetői gyakorlatban

Integrált készségfejlesztő tréning

A tréning célja:

A tréning célja a vezetői kommunikáció és a konfliktuskezelés komplex, egymásra épülő fejlesztése. A program abból a szakmai alapvetésből indul ki, hogy a szervezeti konfliktusok döntő többsége kommunikációs természetű, illetve kommunikációs folyamatokban válik láthatóvá és kezelhetővé.

Ennek megfelelően a tréning a kommunikációt és a konfliktuskezelést nem elkülönült készségekként, hanem **egymást feltételező és erősítő vezetői kompetenciákként** kezeli.

A tréning célja, hogy a résztvevők tudatosítsák saját kommunikációs és konfliktuskezelési mintázataikat, felismerjék ezek hatását a szervezeti működésre, és olyan eszköztárra tegyenek szert, amely lehetővé teszi a feszültségek konstruktív, kapcsolatmegőrző és teljesítményorientált kezelését.

Kiemelt hangsúlyt kap a vezető felelőssége a szervezeti légkör, a bizalom és az együttműködés fenntartásában.

Fejlesztendő kompetenciák:

A tréning során fejlődik:

- a vezetői kommunikáció tudatossága és hatékonysága
- aktív figyelem és értő hallgatás
- asszertív önkifejezés és visszajelzés
- konfliktushelyzetek felismerése és értelmezése
- önszabályozás és érzelemkezelés feszült helyzetekben
- konstruktív konfliktuskezelési stratégiák alkalmazása
- kapcsolatmegőrző és megoldásorientált vezetői magatartás

Tartalmi fókuszok:

- A vezetői kommunikáció szerepe a szervezeti működésben
- Kommunikáció mint kapcsolat- és jelentésformáló folyamat
- Verbális és nonverbális kommunikáció összhangja
- Érzelmek és metakommunikáció szerepe a vezetői helyzetekben
- A konfliktus kialakulásának folyamata és dinamikája
- Konfliktustípusok a szervezetben (érdek-, érték-, kapcsolati konfliktusok)
- Egyéni kommunikációs és konfliktuskezelési stílusok
- A konfliktus mint fejlesztési lehetőség
- Vezetői felelősség konfliktusos helyzetekben
- A kommunikáció szerepe a konfliktus megelőzésében és feloldásában

Módszertan:

A tréning módszertana élményalapú és gyakorlatcentrikus, ugyanakkor minden gyakorlat mögött világos elméleti keret áll. Alkalmazott módszerek:

- kommunikációs és konfliktuskezelési helyzetgyakorlatok

- szerepjátékok valós vezetői szituációk alapján
- páros és kiscsoportos feladatok
- strukturált visszajelzések és reflektív feldolgozás
- rövid elméleti összefoglalók a tapasztalatok értelmezéséhez

A tréning során kiemelt szerepet kap a biztonságos tanulási környezet, amely lehetővé teszi a résztvevők számára saját mintázataik kipróbálását és új viselkedési alternatívák gyakorlását.

Várható eredmények:

A tréning végére a résztvevők:

- tudatosabban használják kommunikációs eszközeiket vezetői szerepükben,
- felismerik és kezelni tudják a konfliktusok korai jeleit,
- magabiztosabban lépnek fel feszült, többszereplős helyzetekben,
- képesek a konfliktusokat a tanulás és fejlődés szolgálatába állítani,
- hozzájárulnak a szervezeti együttműködés és a bizalom erősödéséhez.

Szakirodalom:

- JobArt JobArt Trénerek Tréningje: Útmutató az aktív tanuláshoz 2009
<http://www.jobart.org/index.php> , page 1
- Psychological Exercises for Insight & Self-Awareness Groups:
<http://www.wilderdom.com/games/PsychologicalExercises.html>
- Steve Sugar - George Takacs, Csapatépít gyakorlatok, CC92 Press, 2003.
- Rudas János: Delfi örökösei: önismereti csoportok: elmélet, módszer, gyakorlatok. Új Mandátum Kiadó, 2004.

Önismeret, problémamegoldás és csoportdinamika a vezetői gyakorlatban

Komplex önismereti és szervezeti fejlesztő tréning

A tréning célja:

A tréning célja, hogy a résztvevők elmélyítsék önismeretüket, és ezáltal tudatosabban, felelősebben és hatékonyabban tudják betölteni vezetői szerepüket. A program abból a tudományos és gyakorlati alapvetésből indul ki, hogy a vezető személyisége, értékrendje,

döntési és reagálási mintázatai alapvetően meghatározzák a szervezeti működés minőségét, a problémák megjelenésének módját és a csoportdinamikai folyamatokat.

A tréning kiemelt célja annak felismerése, hogy a szervezeti problémák jelentős része nem önmagában „probléma”, hanem **értelmezési, kapcsolati vagy csoportdinamikai jelenség**, amelynek megértése a vezető önismeretén keresztül válik lehetségessé. A program támogatja a vezetőket abban, hogy különbséget tudjanak tenni egyéni, csoportos és szervezeti szintű problémák között, és ezekhez adekvát beavatkozási módokat válasszanak.

Fejlesztendő kompetenciák:

A tréning során fejlődik:

- vezetői önismeret és önreflexiós képesség
- személyes értékek és motivációk tudatosítása
- problémalátás és problémaértelmezés különböző szinteken
- döntési felelősségvállalás
- csoportfolyamatok felismerése és értelmezése
- vezetői jelenlét és hitelesség
- adaptív vezetői magatartás változó helyzetekben

Tartalmi fókuszok:

- Az önismeret szerepe a vezetői működésben és hitelességben
- Személyes értékek, hiedelmek és döntési mintázatok
- A problémák értelmezési szintjei: egyéni, kapcsolati, csoportos, szervezeti
- Problémamegoldás mint vezetői tanulási folyamat
- A vezető szerepe a problémák keretezésében és újraértelmezésében
- Csoportdinamika alapjai: szerepek, normák, informális hatalmi struktúrák
- A csoport fejlődési szakaszai és vezetői beavatkozási pontok
- Bizalom, felelősség és együttműködés a csoportban

Módszertan:

A tréning módszertana élményalapú, reflektív és gyakorlatcentrikus. A résztvevők saját tapasztalataikra és valós vezetői helyzeteikre építve dolgoznak. Alkalmazott módszerek:

- strukturált önismereti gyakorlatok és kérdőívek

- vezetői dilemmák feldolgozása egyéni és csoportos szinten
- problémamegoldó kiscsoportos feladatok
- csoportdinamikai gyakorlatok és szerepelemzés
- reflektív beszélgetések és visszacsatolás

A tréning során biztonságos tanulási környezetet teremtünk, amely támogatja az önfeltárást, ugyanakkor világos szakmai keretek között tartja a folyamatot.

Várható eredmények:

A tréning végére a résztvevők:

- mélyebb önismerettel rendelkeznek vezetői szerepükben,
- tudatosabban értelmezik a felmerülő problémákat,
- képesek különbséget tenni személyes és szervezeti szintű nehézségek között,
- hatékonyabban kezelik a csoportfolyamatokat,
- növekvő vezetői biztonsággal és hitelességgel irányítják munkatársaikat,
- hozzájárulnak egy stabilabb, együttműködőbb szervezeti működéshez.

Szakirodalom:

- Forgács József. A társas érintkezés pszichológiája. Kairosz Könyvkiadó 2019
- JobArt JobArt Trénerek Tréningje: Útmutató az aktív tanuláshoz 2009
<http://www.jobart.org/index.php>
- Psychological Exercises for Insight & Self-Awareness Groups:
<http://www.wilderdom.com/games/PsychologicalExercises.html>
- Drama Games: Techniques for Self-Development by Tian Dayton
- Steve Sugar - George Takacs, Csapatépít gyakorlatok, CC92 Press, 2003.
- Rudas János: Delfi örökösei: önismereti csoportok: elmélet, módszer, gyakorlatok. Új Mandátum Kiadó, 2004.
- Japan International Cooperation Agency – Management Consulting Training szakmai anyagok

Az ismeretek átadásának módszerei a „Gyakorlat” elnevezésű modulban:

Alapképzésben:

- tapasztalat alapú tréning
- szituációs gyakorlatok

- esetfeldolgozás
- projekt munka

Mesterképzésben:

- fejlett szimulációs tréning
- team szupervízió (projekt csapatok)
- Csoportos reflexió (peer supervízió)
- projekt munka

V. **Elsajátítandó kompetenciák**

A képzés célja, hogy a szociális és gyermekvédelmi területen vezetői feladatokat ellátó szakemberek olyan átfogó és egymásra épülő kompetenciákat sajátítsanak el, amelyek biztosítják a hatékony, jogszerű, etikus és fenntartható intézményvezetést. A program a vezetői szerep rendszerszintű értelmezésére, a stratégiai gondolkodás fejlesztésére, valamint a szakmai és emberi felelősségvállalás megerősítésére törekszik.

A fejlesztett kompetenciák tartalma:

1. **Rendszerszemlélet és ágazati összefüggések értelmezése:** A képzés fejleszti a vezetők képességét a szociális és gyermekvédelmi ellátórendszer strukturális és működési összefüggéseinek stratégiai szintű áttekintésére, valamint a külső környezeti hatások tudatos értelmezésére.
2. **Jogalkalmazási biztonság és normakövetés:** A résztvevők elsajátítják az ágazati és kapcsolódó jogszabályok értelmezésének és alkalmazásának módszereit, amely elősegíti a naprakész, felelős és biztonságos jogalkalmazói gyakorlat kialakítását.
3. **Etikus vezetői szerep és értékalapú döntéshozatal:** A program megerősíti a vezetői identitás etikai alapjait, és támogatja a szakmai normák, valamint a keresztény társadalmi tanítás elveinek integrálását a szervezeti döntéshozatalban.
4. **Konfliktuskezelési és problémamegoldó kompetenciák:** A képzés során fejlesztett készségek lehetővé teszik a szervezeten belüli konfliktusok felismerését, elemzését és professzionális, konstruktív módon történő kezelését.

5. **Hatékony és értékalapú kommunikáció:** A résztvevők olyan kommunikációs eszköztárat sajátítanak el, amely támogatja az asszertív, megértésközpontú és bizalomerősítő párbeszédet munkatársakkal, ellátottakkal és fenntartókkal.
6. **Stratégiai gondolkodás és hosszú távú tervezés:** A program fejleszti a vezetők azon kompetenciáját, hogy intézményük működését küldetés- és célorientált módon, hosszabb távú stratégiai szempontokat figyelembe véve irányítsák.
7. **Szervezetfejlesztési és változásmenedzsment-készségek:** A résztvevők képessé válnak a szervezeti struktúrák, folyamatok és kultúra tudatos elemzésére, valamint a változások vezetőként történő irányítására és támogatására.
8. **Hatékonyág- és erőforrás-gazdálkodási kompetenciák:** A képzés hangsúlyt fektet az intézményi erőforrások tudatos, eredményorientált felhasználására, valamint a működési hatékonyságért való felelős vezetői szemlélet kialakítására.
9. **Önreflexió és személyes vezetői tudatosság:** A program elősegíti a vezetők önismereti fejlődését, saját vezetői stílusuk feltárását, erősségeik és fejlesztendő területeik tudatosítását.
10. **Mentálhigiénés kompetenciák és a kiégés megelőzése:** A képzés támogatja a vezetők személyes és szervezeti mentálhigiénés kultúrájának fejlesztését, elősegítve a szakmai kiégés megelőzését és az egészséges munkahelyi környezet fenntartását.

A kompetenciafejlesztés várható eredménye

A képzést elvégző vezetők ismeretet és eszközt kapnak a szociális és gyermekvédelmi intézmények működését stratégiai, szakmai és etikai szempontból is átlátni és irányítani. A megszerzett kompetenciák hozzájárulnak az intézmények hatékony, jogszerű, értékalapú és fenntartható működtetéséhez, valamint a vezetői szerep hiteles és felelős betöltéséhez.

VI. Követelményrendszer-vizsgakövetelmények

A vizsgára bocsátás feltétele a képzési órák legalább 85 %-án történt és igazolt részvétel. Minden hallgatót vizsgára bocsátás előtt tutor segít a záró projekt munka elkészítésében. A tutor „vizsgára bocsátható” minősítéssel igazolást állít ki. Ezen feltételek megléte esetén bocsátható a résztvevő záróvizsgára.

Záróvizsga követelmények

A záróvizsga szóbeli vizsga, mely a záró projektmunka ismertetéséből és megvédéséből áll. Ennek során a hallgatók számot adnak megszerzett ismereteikről, a kialakult készségeikről. A dolgozat terjedelme és formátuma a képzésszervező által meghatározott.

A záróvizsga értékelése:

Az előzetesen leadott írásbeli záró projektmunkát és a szóbeli vizsgát a három fős záróvizsga bizottság értékeli. A záróvizsga bizottság tagjai a képzést végző oktatók, illetve a képzésszervező képviselőjét ellátni jogosult személyek lehetnek. A záróvizsga bizottság elnöke felsőfokú képzettséggel és szociális ellátásban több éves szakmai gyakorlattal rendelkező személy lehet.

A záróvizsga eredményeként a résztvevő **minősítést** kap. A Főiskola a következő minősítési kategóriákat alkalmazza: *“kiválóan megfelelt”, “jól megfelelt”, “megfelelt”* vagy *“nem felelt meg”*. A résztvevők részletes szöveges visszajelzést is kapnak a bírálóktól, amely kitér az erősségekre az esetleges fejlesztendő területekre a dolgozattal kapcsolatban. Legalább „Megfelelt” minősítés esetén a résztvevő teljesítette a képzést és kiállítható számára a tanúsítvány. „Nem felelt meg” minősítés esetén a dolgozat jelentős hiányosságokat mutat és nem felel meg a követelményeknek.

Pótvizsga lehetősége

Ha a vizsgázó rajta kívül álló elháríthatatlan okból elmulasztja a vizsgát és a mulasztását igazolja, részére – az elmulasztott vizsgát követő hatvan napon belüli időpontra – második vizsgaidőpontot kell kijelölni. A sikertelen, nem igazoltan elmulasztott vagy két alkalommal elmulasztott vizsga esetén a vizsgázó - a sikertelen, nem igazoltan elmulasztott vagy második alkalommal elmulasztott vizsga időpontját követő - hatvan napon belül pótvizsgát tehet. Ha a vizsgázó a pótvizsgát rajta kívül álló elháríthatatlan okból elmulasztja, és a mulasztását igazolja, részére – az elmulasztott pótvizsgát követő hatvan napon belül – újabb pótvizsga-lehetőséget kell biztosítani.

Vizsgaeredmények rögzítése

A vizsga minősítését és a résztvevők teljesítményének adatait a képzésszervező nyilvántartásba veszi, és a vezetői megbízással rendelkező szociális szolgáltatást nyújtó személyek vezetőképzéséről szóló 25/2017. (X. 18.) EMMI rendelet 14. § (2) bekezdése

alapján a miniszter részére minden év január 31-ig beszámolót készít az előző évben lebonyolított képzésekről. . A tanúsítványokat a sikeresen vizsgázók részére a Főiskola hivatalosan kiállítja a vizsga letétele után legkésőbb 8 napon belül.

A képzés által nyújtott képesítés

A képzés sikeres elvégzését követően a hallgatók **tanúsítványt** kapnak, amely igazolja, hogy teljesítették az alap vagy mester szintű alapozó vezetőképzés követelményeit. A tanúsítvány megnevezése: **„Tanúsítvány Szociális ágazati alap/mester vezetőképzés alapozó képzésének teljesítéséről”**. Ez a dokumentum hivatalosan igazolja, hogy birtokosa a szociális ágazati mester vezetőképzés megújító képzését elvégezte.

A kiállított tanúsítvány birtokában a vezetői megbízással rendelkező szakember teljesítette a munkaköréhez előírt továbbképzési- és vizsgakötelezettséget. A tanúsítvány birtokosai így megfelelnek a jogszabályi követelményeknek, és jogosultak vezetői pozíciójuk további betöltésére a szociális ágazatban.

A tanúsítvány tartalmazza a képzést szervező intézmény (Szent Atanáz Görögkatolikus Hittudományi Főiskola) nevét, a program megnevezését, a résztvevő adatait (neve, születési adatai és anyja születéskori neve), a vizsga időpontját, a tanúsítvány nyilvántartási számát.. A dokumentumot a Főiskola hivatalos aláírással és pecséttel látja el. A tanúsítvány mintáját és kiállításának rendjét a Főiskola belső szabályzatai rögzítik, összhangban a Slachta Margit NSZI előírásaival.

Jelen oktatási program dokumentum a 25/2017. (X.18.) EMMI rendelet figyelembevételével készült. A programot a Szent Atanáz Görögkatolikus Hittudományi Főiskola nyújtja be jóváhagyásra, a benne foglaltakat a Főiskola vezetése és szakmai partnerei egyaránt támogatják.

Kelt: Nyíregyháza, 2026. február 15.