

A SZOCIÁLIS VEZETŐKÉPZÉS OKTATÁSI PROGRAMJA mester szint, megújító szakasz



Semmelweis Egyetem

EM

Egészségügyi
Menedzserképző
Központ



Semmelweis Egyetem

SZV

Szociális Vezetőképzés

Jóváhagyta:

Dr. Szócska Miklós

igazgató

Készítő, fejlesztő: Bódy Éva, Dr. Juhász Péter

Szakmai lektor: Dr. Ádám Szilvia, PhD

Kiadva:

2025. március 25.

Cím: 1125 Budapest, Kútvölgyi út 2.

Telefon: +36 1 488 7600

Fax: +36 1 488 7610

www.semmelweis.hu/emk

info@emk.sote.hu

Tartalom

1	A képzés indoklása	2
2	A képzés szabályozásának jogi háttere	3
2.1	Törvényi háttér	3
2.2	Kapcsolódó végrehajtási rendeletek	3
3	Képzésszervező	4
4	A képzés felépítése	5
4.1	A képzés szintjei	5
4.2	A képzés struktúrája	6
4.3	A képzés tantárgyai (választható) az alapozó képzés moduljai mentén	7
4.3.1	Ágazat-specifikus ismeretek	8
4.3.2	Szociális szolgáltatók működési környezete és gazdálkodása	9
4.3.3	Vezetés és szervezés	10
4.3.4	Menedzsment készségek és kompetenciák alkalmazása a gyakorlatban	11
5	A vezetőképzés során elsajátítandó szakmai kompetenciák	15
5.1	A mester megújító vezetőképzést sikeresen teljesítő szakember képes:	15
6	Követelményrendszer	16
6.1	Vizsgakövetelmények	16
6.2	A záróvizsga értékelése	16
6.3	Pótvizsga	16
6.4	A képzés által nyújtott képesítés	17

1 A képzés indoklása

A személyes gondoskodást nyújtó szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi tevékenységet végző, vezetői megbízással rendelkező személyek kötelező képzésének rendszere a szociális és a gyermekvédelmi törvény módosulásával 2018. január 1-jével megváltozott. A vezetőképzés új rendszere arra készíti fel az ágazat intézményvezetőit, hogy képesek legyenek saját vezetői szerepüket és az általuk irányított intézmények/szolgáltatók működését rendszerszemléletben értelmezni, és a szakmai feladatok irányításához szükséges elmélyült, korszerű ismereteket szerezzenek.

A vezetéshez szükséges kompetenciák fejlesztése, létrehozása hatékonyabbá és eredményesebbé fogja tenni a szociális ágazatban dolgozó vezetők munkáját. Az eredményes vezető munkája az egész szervezet működését megalapozza, ami végső soron az ellátottak biztonságát, a feléjük nyújtott segítség hatékonyságát is növeli. Az adott földrajzi – gazdasági – társadalmi környezetben működő intézmények vezetői a képzés során megszerzett megbízható vezetői tudással támogatni tudják fenntartóikat a stratégiai döntések meghozatalában is. Az ágazat egészének szüksége van arra, hogy a mindenkor hatékony vezetői kompetenciák megjelenjenek a közszolgáltatást végző intézményekben. Ezért szükséges egységes oktatási program mellett képezni az intézményvezetőket.

A cél, hogy olyan ágazati vezetőképzés működjön, amely sokrétűen felkészíti a vezetői szerepre a leendő, és folyamatosan fejleszt a már gyakorló vezetőket. A vezetők saját vezetői életútjukban egyenként máshol tartanak, más vezetői részfeladatra kell fókuszálniuk. Ezért a megújító képzés során vezetői útjuk adott kereszteződése alapján választanak a képzés egyenlő óraszámú tantárgyai közül.

A képzés kiterjed a vezetői munka minden fontos aspektusára, szervezési és vezetési ismereteket biztosít, azok alkalmazási gyakorlatának bemutatásával, s felvértezi a vezetőket önismereti, csapatépítő, konfliktus-kezelő technikákkal, a hatékony kommunikáció eszköztárával, megismerteti őket az ágazatra vonatkozó hatályos jogszabályi környezettel, ennek jogszerű és hatékony alkalmazásával. A tudatos szociális vezetők a jó gyakorlatok megismerése, a készségfejlesztés során konkrét eszközöket kapnak mindennapi munkájuk magas minőségű ellátásához.

2 A képzés szabályozásának jogi háttere

2.1 Törvényi háttér

A szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény tartalmazza 2018. január 1-jétől a vezetőképzés törvényi alapját:

„92/D. § (2) A személyes gondoskodást nyújtó szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi tevékenységet végző, vezetői megbízással rendelkező személyek külön jogszabályban meghatározottak szerint vezetőképzésen vesznek részt.

(3) A vezetőképzést végző szervezetet a szociál- és nyugdíjpolitikáért felelős miniszter jelöli ki.”

2.2 Kapcsolódó végrehajtási rendeletek

A legfontosabb végrehajtási rendelet a vezetői megbízással rendelkező szociális szolgáltatást nyújtó személyek vezetőképzéséről szóló 25/2017. (X. 18.) EMMI rendelet; amely meghatározza a vezetőképzésre kötelezettek körét, a vezetőképzés szintjeit, a képzés óraszámait, a képzésszervező feladatkörét, a képzésre jelentkezés módját és a vizsgáztatás alapvető szabályait, a vizsga pótlásának módját. További szabályozók:

- 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.

(A közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény rendelkezéseivel összefüggésben a munkakör betöltéséhez jogszabályban előírt szakvizsgával egyenértékűnek kell elismerni az alap vezetőképzés vagy mester vezetőképzés vizsgakövetelményének teljesítését igazoló tanúsítványt.)

- A személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények szakmai feladatairól és működésük feltételeiről szóló 1/2000. (I. 7.) SZCSM rendelete.
- A személyes gondoskodást nyújtó gyermekjóléti, gyermekvédelmi intézmények, valamint személyek szakmai feladatairól és működésük feltételeiről szóló 15/1998. (IV. 30.) NM rendelete.
- A személyes gondoskodást végző személyek továbbképzéséről és a szociális szakvizsgáról 9/2000. (VIII. 4.) SZCSM rendelete.

3 Képzésszervező

A szociális vezetők képzéséért az Egyetemen belül az Egészségügyi Közzszolgálati Kar felel.

Semmelweis Egyetem Szenátusa a 2008. május 29-i, 62/2008. számú határozatában döntött arról, hogy három, a természettudományok és társadalomtudományok határterületén dolgozó intézet, az Egészségügyi Menedzserképző Központ, a Mentálhigiéné Intézet és az Egészségügyi Informatikai Fejlesztő és Továbbképző Intézet részvételével megalapítja az Egészségügyi Közzszolgálati Kart. A Kar tevékenységét 2010 januárjában kezdte meg, a Kari Tanács alakuló ülésére 2010. április 21-én került sor.

Az Egészségügyi Közzszolgálati Kar meghatározóan társadalomtudományi orientáltságú, de interdiszciplináris, határterületi képzéseket integráló kar, amely programjaival lefedi a teljes képzési spektrumot az alapképzéstől kezdve, a mesterképzésen, illetve doktori képzésen keresztül a szakirányú továbbképzésig az egészségügyi menedzsment, a lelki és közösségi egészség, az egészségügyi informatika, valamint a szociális szolgáltatás menedzsment területén.

A 2014/2015-ös tanévben három, a bolognai rendszer keretében akkreditált graduális képzés tartozik a Karhoz: az Egészségügyi szervező alapképzési szak, valamint a Szociális munkás és az Egészségügyi menedzser mesterképzési szakok.

Az Egészségügyi Közzszolgálati Kar mindazon tágabb értelemben vett társadalomtudományi tudományterülethez tartozó és interdiszciplináris oktató, kutató és szakértői programokat végző szervezeti egységek ernyőszervezete kíván lenni, amelyek a jelenlegi szervezeti rendszerben nem, vagy nem szervesen kapcsolódnak már létező karhoz. Nyitott szerveződésként helyet kíván adni minden olyan további szervezeti egységnek, amelynek működése a Kar keretei között optimalizálható.

A Kar elsődleges célja, hogy otthont adjon a szervezeti, közösségi, illetve személyes fejlesztésre irányuló tevékenységeknek, az oktatás, a kutatás, a társadalomtudományi innováció, valamint a tanácsadás területén. Képzési filozófiájában és fejlesztési stratégiájában a kiscsoportos, interaktivitást biztosító módszertant, a probléma-központúságot, a tapasztalati alapon történő tanulás elveit és gyakorlatát kívánja alkalmazni. A képzési

területek sokszínűségéből adódóan épít az egyes tudományterületek eltérő szemléletmódjának egy programon belüli alkalmazásából fakadó előnyökre.

A Kar intézetei széleskörű nemzetközi kapcsolatrendszerrel rendelkeznek. Az együttműködések továbbépítése a Kar fejlesztési stratégiájának egyik alappillére. Ezekre a kapcsolatokra alapozva hozzá kívánunk járulni a Semmelweis Egyetem regionális, illetve európai jelentőségének, szerepének megerősítéséhez.

Az Egészségügyi Közzolgálati Kar jelenleg három nagy területen szervez képzési, kutatási és szakértői programokat: a közzolgálati szervezeti és kormányzati menedzsment területén (egészségügyi intézményi menedzsment és egészségpolitika); a közzolgálati informatika, technológia és innováció menedzsment területén (egészségügyi informatika, egészségügyi ügyvitelszervezés, eHealth és telemedicina); valamint a társadalmi-, és lelki egészségfejlesztés területén (szociális munka, mentálhigiéné, lelkigondozás, mentálhigiéné lelkigondozás és közösségfejlesztés, tereptanár képzés, szociális és lelkigondozó). Tervei között szerepel mind a jelenlegi szakterületek kínálatának bővítése, mind pedig további szakterületek bevonása, új képzési programok indítása.

A szociális vezetőképzés tartós intézményesülése érdekében az Egészségügyi Közzolgálati Kar Egészségügyi Menedzserképző Központja önálló szervezeti egységet hozott létre: Szociális Vezetőképzés Tudásközpont névvel. A Tudásközpont a hatósági képzéseken túl szakirányú képzést biztosít e a szociális területen dolgozók még professzionálisabb menedzsment tudása érdekében, tudományos és vezetői víziót támogató szakmai közösséget hozott létre (ALUMNI) a hallgatókkal, szakmai fórumot, innovatív szakmai szalont, kutatási terepet, egészségügyi és szociális területi együttműködések, ehhez kapcsolódó innovációkat támogat.

4 A képzés felépítése

4.1 A képzés szintjei

A vezetői megbízással rendelkező szociális szolgáltatást nyújtó személyek képzése kétszintű, *ezen oktatási program a mester vezetőképzés szintjének megújító képzéséhez kapcsolódik.*

Azt, hogy az egyes vezetői munkaköröket betöltő szakemberek milyen szintű vezetőképzésre kötelezettek, a 25/2017. (X.18.) EMMI rendelet szabályozza.

A megújító képzés tanterve az alapozó képzésre épül. Ennek tartalmát a képzésszervező minden év januárjában felülvizsgálja és aktualizálja.

4.2 A képzés struktúrája

Az alap és a mester megújító vezetőképzés során a hallgatók hasonló tantárgyakat tanulnak. A két oktatási szinten a képzés módszertana és az egyes témakörökre fordított idő mennyisége eltér. A felhasznált szakirodalom, az audiovizuális segédeszközök és a képzés során bemutatott esettanulmányok az érintett célcsoport korábbi tapasztalataihoz és „a vezetőképzés során elsajátítandó szakmai kompetenciák” című részben meghatározott célokhoz igazodik. A mester megújító képzés időketere 25 óra (10 óra elmélet + 15 óra gyakorlat).

A képzés curriculumja négy szakmai fókusz köré szerveződik:

1. Ágazat-specifikus ismeretek
2. Szociális szolgáltatók működési környezete és gazdálkodása
3. Vezetés és szervezés
4. Menedzsment készségek és kompetenciák alkalmazása a gyakorlatban

Az egyes szakmai fókuszok mentén jöttek létre a választható tantárgyak, melyből egyet választ a hallgató, aktuális vezetői útelágazásához mérten.

A személyes jelenlétet igénylő képzés mellett e-learning segíti a hallgatók felkészülését.

A vezetőképzés vizsgakövetelménye írásbeli vizsga, melyet a választható tantárgytól függő tartalommal látunk el.

Modulok	Választható tantárgyak	Óraszám
		Alap megújító képzés
<i>Ágazat-specifikus ismeretek (modul 1)</i>	Vezetői vízió/jövőkép készítésének lépései	25
<i>Szociális szolgáltatók működési környezete és gazdálkodása (modul 2)</i>	Intézményi gazdálkodás és kontrolling	25
<i>Vezetés és szervezés (modul 3)</i>	Minőségmenedzsment a szociális szolgáltatásokban	25
	Kiegészítés és a pozitív pszichológia	25

<i>Menedzsment készségek és kompetenciák alkalmazása a gyakorlatban (modul 4)</i>	Asszertív technikák a konfliktusok mentén Coaching szemléletű vezetés	25
---	--	-----------

4.3 A képzés tantárgyai (választható) az alapozó képzés moduljai mentén

A szociális vezetőképzés megújító szakasz mindkét szinten, (alap és mester) egy változó tartalmú, a szociális vezetők igényeire és kihívásaira rugalmasan és aktuálisan reagáló színes, több tématerületet felölelő képzési csomag. Az aktuális képzési kínálatból a vezetők egyéni helyzetük, intézményi adottságaik és fejlesztendő területeik ismeretében választhatnak.

A megújító vezetőképzés célja, hogy az alapozó képzésben tudatosított vezetői szerep és ahhoz kapcsolódó feladatkörök megismerése után biztosítsa a vezetők folyamatos fejlődését és megújulását. Ennek érdekében a hallgatói igényekre épülő, a vezetői hatékonyságot javító, a vezetői kompetenciákat tovább erősítő képzési anyagok készültek el. További célunk, hogy a megújító képzésekkel csökkentsük a vezetői magányból adódó következmények negatív hatásait, gazdagítsuk a vezetői eszköztárat.

A vezetőképzés mester szintjén megjelenő igényekre reagálva, a szabályozási környezet változásait is figyelembe véve, a következő tématerületek kerültek fókuszba: vezetői szerepek és a szervezet működése, vezetői és szervezeti célok, vezetői mentálhigiéné, tudatosabb gazdálkodás.

.

4.3.1 Ágazat-specifikus ismeretek

1.

Tantárgy neve:	Vezetői vízió/jövőkép készítésének lépései
Az adott ismeret átadásában alkalmazandó módok, jellemzők:	
Interaktív előadás, egyéni és csoportos feladatmegoldás, esetmegbeszélés, konzultáció. A tantárgy feldolgozása interaktív, frontális előadás keretében történik az elméleti órák vonatkozásában, majd gyakorlati órák vonatkozásában kiscsoportos esetfeldolgozás keretében történik a tématerület feldolgozása.	
Tantárgy-leírás: az elsajátítandó ismeretanyag tömör, ugyanakkor informáló leírása	
Mi a vezető jövőképe? Hogy hat ez a szervezetre? A külső környezet miként hat a vezetői jövőkép tervezésére? Ezek a kérdések keretezik a tanfolyam tartalmát. A képzés során kitekintünk a vezetői jövőkép elérésének akadályaira és támogató tényezőire. Elemezzük a szociális szervezetek működési jellemzőit a „jó működést” támogató és hátráltató tényezők bemutatásával. A hallgató megismerkedik az ideális környezeti tényezők ismereteivel (szabályozás, HR helyzet, finanszírozás stb.), miközben feldolgozzuk együtt a hallgatókkal a „jó vezető” és a „jó szervezet” jellemzőit (kutatási eredmények megbeszélése). A képzés ismeretátadása gyakorlatorientált, segít azonosítani és feldolgozni a legfontosabb vezetői tulajdonságokat és jellemzőket. A társadalmi változások hosszútávú hatásai a szervezet jövőjére hatnak, mellyel a vezető feladat szembenézni. A program során a szociális szolgáltatási rendszer legfontosabb kihívásait tekintjük át, a legfontosabb ágazati innovációkat dolgozzuk fel: jó gyakorlatoktól a rendszerbe épülésig. A hallgató megismerkedik a jövőkép-tervezés tartalmával, s elkészítjük a megfogalmazott társadalmi jövőképét legjobban szolgáló „szolgáltatási jövőkép”-et. A jövőkép, mint célt elérő eszközök ismeretei kerülnek átadásra az utolsó blokkban: a stratégiatervezés lépései - célok, módszerek, környezeti tényezők felmérése, analízise, erőforrás - és meghatározása adott szervezetre. Kitekintünk a vezetői jövőkép elérésének akadályaira és támogató tényezőire: a szociális szervezetek működési jellemzői alapján a „jó működést” támogató és hátráltató tényezőket mutatjuk be. Feldolgozzuk a társadalmi változások hosszútávú hatásait a szervezet jövőjére nézve: innováció, megújulás és értékkövetés, a szociális szolgáltatási rendszer legfontosabb kihívásait. Közös összegyűjtjük a legfontosabb ágazati innovációkat: jó gyakorlatoktól a rendszerbe épülésig.	
A tárgyhoz köthető legfontosabb szakirodalom (jegyzet, tankönyv) felsorolása bibliográfiai adatokkal (szerző, cím, kiadás adatai, (esetleg oldalak), ISBN)	
Az előadásdiák, esetismertetések illetve az elkészülő oktatási segédanyag/jegyzet támogatja az órákon elhangzottak elsajátítását.	

4.3.2 Szociális szolgáltatók működési környezete és gazdálkodása

Tantárgy neve:	Intézményi gazdálkodás és kontrolling
Az adott ismeret átadásában alkalmazandó módok, jellemzők:	
Interaktív előadás, egyéni és csoportos feladatmegoldás, esetmegbeszélés, konzultáció.	
Tantárgy-leírás: az elsajátítandó ismeretanyag tömör, ugyanakkor informáló leírása	
Az „Intézményi gazdálkodás és kontrolling” szakmai műhely célja, hogy bevezesse a résztvevőket a hazai szociális intézmények működtetésének gyakorlati rejtelseibe. Egy összetett példán keresztül végig vezesse a szolgáltatási területenként csoportokat alkotott résztvevőket a kontrolling gyakorlati alkalmazhatóságán a szociális szférában. A képzés megismerteti a résztvevőkkel a gyakorlati alkalmazhatóságát a költségvetéstervezésnek, az eltéréselemzéseknek, illetve a beavatkozás tervezésnek, ezáltal képessé téve a későbbiekben ezek saját intézményén belüli megvalósítására. A képzés 3 fő részből áll: a költségvetéstervezésből, az eltéréselemzésből, illetve a beavatkozás tervezésből. A költségvetéstervezés során a résztvevő megismerkedik a szociális intézmények bevételi és kiadási oldalának speciális rejtelseivel és annak tervezhetőségével, mely a későbbiekben gyakorlati segítség lehet a résztvevőknek későbbi munkájuk során. Az eltéréselemzés gyakorlati bemutatása során három különböző módszer is ismertetésre kerül. A példán keresztül azok gyakorlati alkalmazásának speciális kérdései is megvitatásra kerülnek, közben kihangsúlyozva az egyes módszerek előnyeit és hátrányait. Ez a három módszer a terv-tény elemzés, a tény-tény elemzés, illetve a benchmark elemzés. A tény-tény elemzés során a résztvevők csoportokban, gyakorlatban alkalmazhatják bázis időszak (előző év) és a „valós” költségvetés eltéréseit és feltárhatják azok okait. A terv-tény elemzés során a résztvevők csoportokban, gyakorlatban alkalmazhatják az általuk tervezett költségvetés és a „valós” költségvetés eltéréseit és feltárhatják azok okait. A benchmark elemzés során a résztvevők csoportokban, gyakorlatban alkalmazhatják mind a pénzügyi mind a szakmai mutatószámok (indikátorok) összehasonlíthatóságát más intézmények azonos mutatóival. A beavatkozás tervezés során a résztvevő megismerkedhet a feltárt eltérések rangsorolásának fontosságával és a beavatkozás tervezéssel a gyakorlatban. Továbbá a képzés célja, hogy megismertesse a résztvevőket a szakmai mutatószámok (indikátorok) képzésével és alkalmazhatóságával, azok használatával a szociális intézmények hatékony működtetése során. Ezáltal képessé téve a résztvevőt a későbbiekben saját intézményében való adaptálására, kisebb kontrolling rendszer kialakítására, mely rendszer bevezetése az intézmény hatékonyabb működtetését szolgálja.	
A tárgyhoz köthető legfontosabb szakirodalom (jegyzet, tankönyv) felsorolása bibliográfiai adatokkal (szerző, cím, kiadás adatai, esetleg oldalak), ISBN)	
Az előadásdiák, esetismertetések illetve az elkészülő oktatási segédanyag/jegyzet támogatja az órákon elhangzottak elsajátítását.	

4.3.3 Vezetés és szervezés

Tantárgy neve:	Minőségmenedzsment a szociális szolgáltatásokban
Az adott ismeret átadásában alkalmazandó módok, jellemzők:	
Az egyes témákat interaktív, illusztrációkkal (esetekkel) kiegészített interaktív előadások vezetik fel, amelyeknek célja egy közös értelmezési, fogalmi keret kialakítása, és az adott téma legalapvetőbb modelljeinek bemutatása, közös megértése	
Tantárgy-leírás: az elsajátítandó ismeretanyag tömör, ugyanakkor informáló leírása	
A képzés módszertani és gyakorlati ismereteket nyújt a minőségmenedzsmentről. A résztvevők megismerkednek az alapvető minőségirányítási és minőségfejlesztési fogalmakkal, alapelvekkel, a minőségirányítási rendszerek követelményeivel, valamint munkahelyi környezetükben képesek lesznek hozzájárulni a minőséget támogató szervezeti kultúra kialakításához és fenntartásához. A résztvevők betekintést nyernek a minőségügy fejlődésébe, elsajátítják a minőséget támogató szervezeti kultúra fogalmát, a minőség dimenzióit. Megismerkednek a szociális szolgáltatások területén alkalmazott minőségirányítási lehetőségekkel. Megismerik a minőségirányítás és minőségfejlesztés alapelveit, mint a vezetői elkötelezettség, a munkatársak bevonása, rendszerszemlélet, tényeken alapuló döntéshozatal és a folyamatos fejlesztés. A tantárgy rávilágít arra, hogy a minőségirányítási rendszer vezetői eszközként jelenik meg a szociális szolgáltatások eredményes és hatékony megvalósításában, amelyhez szükséges valamennyi folyamat és tevékenység átfogó rendszerben történő végiggondolása, leírása és szabályozása és azok folyamatos fejlesztése. Segít annak felismerésében, hogy a szolgáltatásokkal való elégedettségre hatást gyakorol a szolgáltatást nyújtó szervezetben uralkodó szervezeti kultúra, szervezeti légkör. Figyelmet kell fordítani az ellátottak elégedettségén és biztonságán kívül a szervezet belső viszonyaira, a munkavállalók jól-létére, elégedettségére is. A résztvevők megismerik az elégedettség mérésének, értékelésének módszereit, a szolgáltatások során felmerülő hiányosságok azonosításának módját, a szükséges intézkedések kiválasztásának, megszervezésének, kivitelezésének és értékelésének eszközeit, az ellenőrzés és dokumentálás jelentőségét és szempontjait. A tantárgy segít értelmezni a belső minőségirányítási rendszerek legfontosabb elemeit, azok tartalmát, követelményeit. Ezek az ismeretek különösen nélkülözhetetlenek azon szociális intézmények számára, akik egészségügyi ellátás vonatkozásában is rendelkeznek működési engedéllyel, számukra az egészségügyi törvény írja elő a rendszer kötelező működtetését. A képzés zárásaként az elégedettségi felmérés valamint a vizsga teszt kitöltése történik meg. A képzés az elmélet és a gyakorlat harmonikus kapcsolatában segíti a fejlődést. A képzés során a résztvevőkkel interaktív előadások, gyakorlati feladatok, esettanulmányok mentén, csoportmunkák formájában dolgozzuk fel az egyes témákat.	
A tárgyhoz köthető legfontosabb szakirodalom (jegyzet, tankönyv) felsorolása bibliográfiai adatokkal (szerző, cím, kiadás adatai, (esetleg oldalak), ISBN)	
Az előadásdiák, esetismertetések illetve az elkészülő oktatási segédanyag/jegyzet támogatja az órákon elhangzottak elsajátítását.	

Tantárgy neve:	Személyes és szervezeti reziliencia
Az adott ismeret átadásában alkalmazandó módok, jellemzők:	
Interaktív előadás, csoportos megbeszélés, esettanulmány feldolgozás, tréningtechnika.	
Tantárgy-leírás: az elsajátítandó ismeretanyag tömör, ugyanakkor informáló leírása	
A kurzus célja, hogy a rugalmas ellenállóképesség és alkalmazkodás egyéni és szervezeti szintű vizsgálati szempontjait összegezze, összefüggéseit bemutassa. Külön hangsúlyt kap a vezetői szerep azzal a megközelítéssel, hogy a válság alkalmas a vezetés kompetenciájának megmutatására, megerősítésére. Az egyéni jóllétet befolyásoló körülményeket (pl. kapcsolatok, egészség, család) a vezetőnek ismernie kell, a szervezeti folyamatok kialakításánál figyelembe kell venni és ezt a hangsúlyt konkrét intézkedések bevezetése mellett kommunikálni is szükséges. A munka nem szoríthatja ki az egyéni jóllét tényezőit. A tantárgy keretében az egyéni rezilienciát befolyásoló faktorok felismerésével, azok fejlesztésére irányuló eszközökkel és módszerekkel foglalkozunk. A hét reziliencia faktor: érzelmi stabilitás, realista optimizmus, problémamegoldó képesség, képességek kamatoztatása, önfegyelem, tudatosság és szenvedély, egészséges kapcsolatok. (P. Ch. Donders nyomán). Ezen túl a laterális gondolkodás támogatásához is adunk tippeket, a saját megoldások megtalálását támogatjuk, az egyéni fejlődést, tanulást és belátást katalizáljuk. A szervezeti reziliencia témakörben olyan eszközökkel és módszerekkel dolgozunk, amelyek lehetővé teszik az egyéni képességek fejlődését, kellő önállóság biztosítása mellett értelmes célt és inspirációt nyújtó szervezeti keretek kialakítását támogatják. Ezek a tényezők pozitív munkahelyi környezetet teremtenek, annak minden előnyével a munkavállalókra és a szervezet egészének működésére nézve is. A szervezeti rugalmasság diagnosztizálására több módszert is kínálunk. Olyan segédletet szeretnénk nyújtani, ami a hallgatóknak saját maguk, csapataik és szervezetük rezilienciájának növeléséhez járul hozzá. Mindezek során a megoldásközpontú fókusz alkalmazunk. A rezilienciával foglalkozni a fennmaradás záloga lehet. Az embereknek olyan rendszerekhez kell hozzáférést biztosítani (különösen a közszolgáltatások területén), amelyeknek reziliens a működése.	
A tárgyhoz köthető legfontosabb szakirodalom (jegyzet, tankönyv) felsorolása bibliográfiai adatokkal (szerző, cím, kiadás adatai, (esetleg oldalak), ISBN)	
Az előadásdiák, esetismertetések, tesztek illetve az elkészülő oktatási segédanyag/jegyzet támogatja az órákon elhangzottak elsajátítását.	

4.3.4 Menedzsment készségek és kompetenciák alkalmazása a gyakorlatban

Tantárgy neve:	Asszertív technikák a konfliktusok mentén
Az adott ismeret átadásában alkalmazandó módok, jellemzők:	
Interaktív előadás, csoportos megbeszélés, esettanulmány feldolgozás, tréningtechnika.	
Tantárgy-leírás: az elsajátítandó ismeretanyag tömör, ugyanakkor informáló leírása	
A szakmai képzés során a résztvevők megismerkedhetnek saját konfliktuskezelési technikáikkal, hogyan viselkednek működnek egy konfliktus mentén. Ennek hatására első körben saját maguk által működtetett dinamikákat, működés módokat fedezhetnek fel, mely segít elhelyezni magukat abban a rendszerben, amely egy konfliktus során keletkezhet. Ennek mentén fontos tovább gondolni és fejleszteni magukat abban, hogy hogyan tudja képviselni magát és saját intézményét egy konfrontáció mentén, vagy csak egy olyan helyzetben, ahol képviselnie kell magát, szerepét, intézményét. A képzés során asszertív technikákkal, módszerekkel találkozhat, melyet gyakorlatban (saját élmény alapján) „begyakorolhatnak”. Olyan módszertannal ismerkedhetnek meg, mely elengedhetetlen egy vezetői munkakör betöltéséhez (kritika adása, fogadása, kérés fogadása, elutasítása). Folyamatosan dolgozunk az elmélettel és minden blokk után gyakorlatban bevált, be nem vált példákkal dolgozunk. E munkafolyamat során saját intézményi, egyéni elakadásait, kérdéseiket hozzák a csoportba, melyek sokszor nagyon hasonlítanak egy másik vezető dilemmájához. Ez erősíti őket abban, hogy nincsenek egyedül a problémával, másrészt nagyon sok hasonlóság mentén tudják alkalmazni a gyakorlati példa segítségével, az új ismeretekkel kibővítve. A tudásuk gyarapodik, amely szociális vezetőként segíti őket abban, hogy tudatos vezetőkké váljanak és ne vesszenek el abban, hogy a vezetés is elsősorban „Segítő szerepből történjen.” A képzés során megtanulhatják azokat a módszereket, melyek segíthetik őket a feladatkiadás, a konfliktuskezelés, a kritika adása és fogadása elsajátításában és segít abban is, hogy feltérképezzék, meg tudják fogalmazni, mi akadályozza őket abban, hogy képviselni tudják magukat, vagy intézményüket.	
A tárgyhoz köthető legfontosabb szakirodalom (jegyzet, tankönyv) felsorolása bibliográfiai adatokkal (szerző, cím, kiadás adatai, (esetleg oldalak), ISBN)	
Az előadásdiák, esetismertetések illetve az elkészülő oktatási segédanyag/jegyzet támogatja az órákon elhangzottak elsajátítását.	

Tantárgy neve:	Kiegészítés és a pozitív pszichológia
Az adott ismeret átadásában alkalmazandó módok, jellemzők:	
Interaktív előadás, csoportos megbeszélés, esettanulmány feldolgozás, tréningtechnika.	
Tantárgy-leírás: az elsajátítandó ismeretanyag tömör, ugyanakkor informáló leírása	
A kiegészítés leginkább a segítő foglalkozásban dolgozókat érinti, mely többek között az emberi kapcsolatokban rejlő nehézségeknek – sokszor nehéz sorsoknak és kiszámíthatatlan emberi kapcsolatoknak stb. – köszönhető. A segítő foglalkozásúak munkájuk során főképp személyiségükkel, a személyiségükben rejlő megküzdési képességekkel, illetve a helyzetekhez való hozzáállásukkal dolgoznak. Jelen képzés ezeket a tényezőket helyezi előtérbe. A résztvevők a program során megismerkednek a kiegészítés szindróma tüneteivel, kialakulásával, és a folyamat sajátosságaival. Ezt követően közösen kidolgozzuk azt az ok-okozati modellt, melyben a kiegészítés kialakulhat. A folyamat során fókuszálunk a szervezeti (munkahelyi stressz, munkamennyiség, kontroll, társas támogatás stb.) és az egyéni (érzelmi stabilitás, önértékelés, stb.) tényezőkre egyaránt. Közösen gondolkodunk a szervezet részéről kiegészítést előidéző tényezőkről, azonban mivel ezekre az egyénnek kevesebb hatása van, a képzés hangsúlyát a személyiségben rejlő pozitív személyiségvonások és az ezekre épülő megküzdési kapacitások jelentik. 16 órát szentelünk azoknak a vonásoknak, melyek tartalékot képezhetnek a problémás esetekben. Elsődleges módszerünket az esetelemzés, valamint a helyzet- és viselkedéselemzés kombinációja jelenti. Folyamataink során számba vesszük azokat a lehetőségeket, ahol a segítői személyiség tartalékainak aktivációja lehetséges. Ezen belül kiemelkedő hangsúlyt fektetünk a rugalmasságra, mely sok megközelítés szerint problémás szituációkban a segítő legfontosabb tartalékát jelentheti. A képzés során fontosnak tartjuk, hogy az ön- és egymásra adott reflexió mellett kialakuljon egy ötletcsomag is, mely a „jó gyakorlatokat” tömöríti. A folyamat egy kiegészítés-specifikus asszertivitás blokkal zárul, mely gyakorlatorientált formában fókuszál arra, hogy az egyén a problémák megoldása érdekében hogyan tudja mozgósítani a program során előtérbe helyezett és kidolgozott személyiségvonásokat, szem előtt tartva az asszertivitás vitathatatlan lényegét, a saját érdek érvényesítését mások érdekének figyelembevételével. Végül megvalósul a tapasztalatok összegzése és a résztvevők egyénre szabott távolabbi céljainak meghatározása. A képzést a szervezők hatékonyságvizsgálattal ötvözik, melynek keretében a fejleszteni kívánt tényezők vizsgálata történik a képzés előtt, után és a folyamat lezárását követő fél évben.	
A tárgyhoz köthető legfontosabb szakirodalom (jegyzet, tankönyv) felsorolása bibliográfiai adatokkal (szerző, cím, kiadás adatai, (esetleg oldalak), ISBN)	
Az előadásdiák, esetismertetések, tesztek illetve az elkészülő oktatási segédanyag/jegyzet támogatja az órákon elhangzottak elsajátítását.	

Tantárgy neve:	Coaching szemléletű vezetés
Az adott ismeret átadásában alkalmazandó módok, jellemzők:	
Interaktív előadás, csoportos megbeszélés, esettanulmány feldolgozás, tréningtechnika.	
Tantárgy-leírás: az elsajátítandó ismeretanyag tömör, ugyanakkor informáló leírása	
A kurzus célja, hogy a coaching szemléletű vezetés egyéni és szervezeti szintű alkalmazását bemutassa, és eszközöket adjon a résztvevők kezébe a támogató, fejlesztő vezetői gyakorlat kialakításához. Kiemelten foglalkozunk a vezető szerepével mint mentor és facilitátor, aki a munkatársak fejlődését és motivációját elősegítő környezetet alakít ki. A vezetői önismeret és önreflexió fejlesztése mellett hangsúlyt kap a coaching alapú kommunikáció, a hatékony visszacsatolás technikái és a megoldásfókuszú vezetői döntéshozatal. A program célja, hogy a résztvevők tudatosan alkalmazzák a coaching eszközeit a csapatépítés, a motiváció és az elköteleződés növelése, valamint a változásmenedzsment területén. A kurzus során a résztvevők megtanulják, hogyan lehet a szervezeti kultúrát coaching szemlélettel formálni, milyen módon segíthető a csapatok együttműködése, valamint hogyan kezelhetők hatékonyan a konfliktusok és az érzelmi intelligencia fejlesztése révén a szervezeti dinamika. A program gyakorlatorientált megközelítést alkalmaz, így interaktív műhelymunkák, szituációs gyakorlatok és esettanulmányok elemzése révén támogatja az elméleti ismeretek gyakorlati alkalmazását. A coaching szemléletű vezetés alkalmazása nemcsak a vezetők személyes fejlődését segíti, hanem hozzájárul a szervezeti hatékonyság növeléséhez, az inspiráló és támogató munkakörnyezet kialakításához. Olyan segédletet kívánunk nyújtani, amely elősegíti a hallgatók egyéni fejlődését és a coaching alapú vezetési kultúra elterjedését a szociális szférában.	
A tárgyhoz köthető legfontosabb szakirodalom (jegyzet, tankönyv) felsorolása bibliográfiai adatokkal (szerző, cím, kiadás adatai, (esetleg oldalak), ISBN)	
Az előadásdiák, esetismertetések, tesztek illetve az elkészülő oktatási segédanyag/jegyzet támogatja az órákon elhangzottak elsajátítását.	

5 A vezetőképzés során elsajátítandó szakmai kompetenciák¹

5.1 A mester megújító vezetőképzést sikeresen teljesítő szakember képes:

- a szervezési feladatok hatékony végzésére, a minőségmenedzsment fogalma alapján rendszert építeni, (3. modul)
- szervezeti változtatások hatékony végrehajtására, (3. modul)
- beosztottak közvetlen irányítására, motivációs eszközök alkalmazására, asszertív magatartás alkalmazására, (4. modul)
- a szociális intézmények munkafolyamatainak elemzésére a minőségmenedzsment fogalmai szerint, ill. hatékony működtetésére, (3. modul)
- a vezetői vízió, jövőkép alkotására, cél kijelölésére, ehhez rendelt beavatkozások megfogalmazására, (1. modul)
- a vezetési feladatok problémaközpontú megközelítésére, konfliktusok kezelésére, (4. modul)
- a vezető, illetve a szervezetben dolgozók egyéni és szervezeti szintű kiegészítési prevenciójára, (4. modul)
- a kontrolling módszertanát érteni, alkalmazni, képes a költségvetéstervezésre, az eltéréselemzésre, ill. a beavatkozás tervezésre, (2. modul)

¹ Az egyes kompetenciák mögött zárójelben azoknak a moduloknak a sorszáma, amelyek hozzájárulnak az adott kompetenciák megszerzéséhez.

6 Követelményrendszer

A képzésben való részvétel feltételei:

- alapozó vezetőképzés tanúsítványával rendelkezzen a jelentkező.
- a felmentés kezelése: felmentésre nincs lehetőség.
- változás bejelentése: adatváltozást elektronikusan szükséges bejelenteni a Kérelem nyomtatványon,

A vizsgára bocsátás feltétele a képzési órák legalább 85%-án történő, igazolt részvétel.

A különleges elbírálásban részesülő résztvevőre vonatkozó szabályokat az egyetem [Esélyegyenlőségi Szabályzat](#)a tartalmazza.

6.1 Vizsgakövetelmények

A záróvizsga írásbeli vizsga, amelynek keretében a képzés főbb tartalmainak beszámolója valósul meg.

6.2 A záróvizsga értékelése

A záróvizsga eredménye lehet:

- nem felelt meg (0-6 pont)
- megfelelt (7-8 pont)
- jól megfelelt (9-10 pont)
- kiválóan megfelelt (11-12 pont)

6.3 Pótvizsga

Ha a vizsgázó a vizsgát rajta kívül álló elháríthatatlan okból elmulasztja, és a mulasztását igazolja, részére az elmulasztott vizsgát követő hatvan napon belüli időpontra – második vizsgaidőpontot kell kijelölni. A vizsgázót a vizsgaidőpontról a vizsga napját legalább tizenöt nappal megelőzően írásban tájékoztatni kell.

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.

A pótvizsga díjmentes.

6.4 A képzés által nyújtott képesítés

A hallgató a megújító képzés elvégzéséről tanúsítványt kap.