

A KÉTSZINTŰ SZOCIÁLIS VEZETŐKÉPZÉS OKTATÁSI PROGRAMJÁNAK ÁTTEKINTÉSE

„Képzési monitoring” a megfelelő minőségbiztosítás érdekében

Készítették:

Csoó Lászlóné

Máhig Péter

Rettegi Zsolt

Rostáné Riez Andrea

A vezetőképzés törvényi alapját az 1993. évi III. törvény 92/D.§ (2) pontja tartalmazza: A személyes gondoskodást nyújtó szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi tevékenységet végző, vezetői megbízással rendelkező személyek jogszabályban meghatározottak szerint vezetőképzésen vesznek részt.

A vezetői megbízással rendelkező szociális szolgáltatást nyújtó személyek vezetőképzéséről szóló 25/2017. (X. 18.) EMMI rendelet meghatározza a vezetőképzésre kötelezettek körét, a képzés célját, a vezetőképzés szintjeit, a képzés óraszámait, a képzésszervező feladatkörét, a vizsgára bocsátás feltételét, a záróvizsga módját, a képzést igazoló tanúsítvány mintáját.

A 31/2018. (IX.25.) EMMI rendelet alapján a vezetőképzés megszervezésére a Pázmány Péter Katolikus Egyetem is jogosulttá vált, a Bölcsész- és Társadalomtudományi Kar Szociológia Intézet keretein belül egy önálló tanszék, a Szociális Vezetőképzés Tanszék felelős a képzés megszervezéséért és megvalósításáért. Az önálló képzési program kidolgozásához szükséges a központi oktatási program részletes áttekintése.

A tudatos képzéstervezés értelmében megvalósult a tevékenységek, feladatok egyértelmű meghatározása, a képzés szerkezetének, tartalmának és formájának értelmezése és pontosítása.

A szociális vezetőképzés alap- és mesterképzése 4 modulból, 12 tartalmi tanegységből (tantárgyból) áll, illetve mindkét szint alapozó és megújító képzési szakaszokra osztott.

Alapképzés: 30 óra elmélet + 50 óra gyakorlat, összesen: 80 óra

Mesterképzés: 50 óra elmélet + 70 óra gyakorlat, összesen: 120 óra

Vezetőképzés (megújító) Alapszintű képzés: 15 óra = 5 óra elmélet + 10 óra gyakorlat

Vezetőképzés (megújító) Mesterszintű képzés: 25 óra = 10 óra elmélet + 15 óra gyakorlat

ELMÉLET			
Modulok	Óraszám	Tárgyak	Óraszám
	Alap		Mester
Ágazat-specifikus ismeretek	6	Rendszerek és környezetük	18
		Jog és alkalmazása	
		Etika és érdekképviselés	
Szociális szolgáltatások működési környezete és gazdálkodás	6	A hatékonyság érvényesülése az intézményi működtetésben	18
		A finanszírozás speciális kérdései a szociális ágazatban	
Vezetés és szervezés	12	Stratégiai vezetés	18
		Szervezés	
		Személyes vezetés	
Menedzsment készségek és kompetenciák alkalmazása a gyakorlatban	6	Szervezeti magatartás	24
		Kommunikáció a szervezetben	
		Konfliktuskezelés a szervezetben	
		Szervezeti mentálhigiéné, kiegészítés megelőzése	
	30		50

A hatályos rendelet szerint a vezetőképzés olyan hatósági képzés, amelynek célja a vezetői tevékenységhez szükséges alkalmasság és kompetenciák gyakorlatorientált fejlesztése.

Ennek érdekében meggyőződésünk, hogy a kétszintű szociális vezetőképzés oktatási programját tekintve szinergikus, azaz a megnevezett négy modul összehangolt, egymáshoz igazított; illetve az alap és a mester képzési szint egymásra épülnek, kijelölve a megújító képzés lehetséges tartalmát is. A megerősítés, az ismeretek és tapasztalatok integrációja és a látókör tágítása érdekében lényegesnek tartjuk, hogy az elméleti és a gyakorlati képzésben részt vevő csoportok heterogének az ellátási területek tekintetében.

Célunk, hogy az előre meghatározott képzési terv egy szisztematikus tanulási folyamaton át vezesse a hallgatót, elősegítve a szakmai kompetenciák bővülését, fejlődését és a nyitott, rugalmas és folyamatos szakmai fejlődés vezetői jellemvonásának formálását.

Koncepciónk fókusza az alap szintű képzés tekintetében a vezetővé képzés, míg a mester szintű képzésben a vezetőképzés.

Az alap vezetőképzés során az elméleti (rendszer) ismeretek köre hangsúlyos, a mester vezetőképzésben pedig az alkalmazott rendszerismeretek. A megújító képzés során a vezetői problémaelemzésre fordítjuk a figyelmet.

A vezetőképzés oktatási programjának moduljai átgondoltak, a szakmai elvárásoknak megfelelőek. Ugyanakkor az egyes szintek között a képzés módszertanában és a képzésre fordított óraszámokban kell szignifikáns különbséget tenni.

1. Ágazat-specifikus ismeretek modul

Óraszám	Tárgyak	Óraszám
Alap		Mester
2	Rendszerek és környezetük	4
2	Jog és alkalmazása	8
2	Etika és érdekképviselő	6
6		18

A modul célja: Világítson rá a szociális ellátórendszerhez kapcsolódó szektorközi politikára, az egyházak szerepére a szociális szolgáltatások terén, az esélyegyenlőség biztosítására, a társadalmi befogadásra. Adjon betekintést etikai és érdekképviselői kérdések megoldási lehetőségeibe, jogszabályok alkalmazásába, jogi és etikai dilemmák feloldásába.

Rendszerek és környezetük

Célkitűzés:

- A szociális ellátórendszer működésének holisztikus áttekintése, a közpolitika tágabb rendszerébe való elhelyezése, a nemzetközi rendszerek működésére és más társadalompolitikai alrendszerekre való kitékintés.
- Az egyházak szerepének bemutatása a szociális ellátórendszerben.
- A vezetők előtt ismert legyen a szociálpolitika általános működési elve, alapelve, értékei, technikái, különböző modelljei, finanszírozási mechanizmusai és dilemmái.
- Váljanak ismertté a bemutatásra és elemzésre került magyarországi társadalmi és szakpolitikai folyamatok, a hazai társadalom- és szociálpolitika legfontosabb sajátosságai, aktuális történései, irányai és modelljei. A szociálpolitikai folyamatok elemzése mellett kiemelt figyelmet kapjon a családpolitika és az azzal kapcsolatos szolgáltatások, amelyek a hazai jóléti politika egyre fontosabb területét alkotja.
- A szociális ellátás egyes részterületeinek vizsgálatán keresztül foglalkozzanak a szegénység és társadalmi kirekesztés témakörével és aktuális folyamataival, valamint a segélyezési rendszerek működésének jelenkori tapasztalataival és reformjaival.
- A gyakorlatorientált feladatok során cél, hogy a résztvevők minőségi, naprakész, innovatív eljárásokkal ismerkedjenek meg, és megfelelő eszköztárral rendelkezzenek a hatékony, minőségi szolgáltatásnyújtás terén.

Feladat:

- Ismertesse meg azokat a feltételeket, amelyek a hazai ellátórendszer sajátosságait alapvetően meghatározzák.
- Mutasson rá a szociális és gyermekvédelmi ellátással leginkább kölcsönhatásban álló szakpolitikák – egészségpolitika, oktatáspolitiká, foglalkoztatáspolitiká – sajátosságaira, az együttműködések lehetőségeire, az egyházakkal való együttműködés formáira.
- A társadalmi problémákra történő reagálás, valamint a peremfeltételek sűrű változása által generált makroszinten történő rendszerkorrekciók és az egyéni szükségletekre reagáló, rugalmas megoldásokat kínálni képes ellátórendszer kialakításának és fenntartásának bemutatása.

Tartalom (a téma elemei):

- A szociális ellátórendszer elemei, működése
- Az egyház szociális gondoskodása
- Alapvető szociálpolitikai ismeretek
- Segélyezés

Szakirodalom:

- Beran Ferenc – Lenhardt Vilmos: *Az ember útja. Az Egyház társadalmi tanítása*. Szent István Társulat, 2012
- Beran Ferenc: *Család a társadalom szolgálatában az egyház tanítása szerint*. Kapocs 2013/3. 20-23.
- Bódy Éva – Bárány Anikó: *Az új szolgáltatási forma előnyei a szervezet és az egyén számára*. Szociálpolitikai Szemle 2017/5. 95 -108.
- Czibere Károly – Sziklai István – Mester Dániel – dr. Vörös Gyula – Sidlovics Ferenc-Skultéti József – Beszterczey András: *Nemzeti Szociálpolitikai Koncepció 2011-2020*. http://szocialisklaszter.hu/adat/dokumentumtar/hu16_nszk_2011_10.pdf
- Goldmann Róbert – Gyetvai Gellért – Mester Dániel: *A szociális ellátórendszer jellegzetességei, korprofilja és területi megoszlása*. Társadalmi Riport 2016/1. 358-377.
- Hoffman István: *A területi szociális közszolgáltatások igazgatása nemzetközi kitekintéssel, a közelmúlt és a jelen magyar szabályozásnak tükrében*. Esély, 2013/4. 51-72.

- Lakner Zoltán: *Szociálpolitika*. Szent István Társulat, Budapest, 2012
- Tátrai Annamária – Farkas Zsombor – Mózer Péter: *Szociálpolitikai Monitoring Tanulmányok*. TÁRKI, Budapest, 2015
- Ragadics Tamás: *A katolikus egyház szociális szerepvállalása a magyarországi kistélepeüléseken* <http://www.mult-kor.hu/folyoirat.php>
- Tomka Béla: *Szociálpolitika. Fejlődés, formák, összehasonlítások*. Osiris, Budapest, 2015. 9-36., 109-154

Jog és alkalmazása

Célkitűzés:

- Arra való rámutatás, hogy a jogszabályok nem csak keretet adnak, vagy korlátoznak, hanem igazodási pontot, biztonságot jelentenek, eszközt biztosítanak a szerteágazó vezetői feladatok ellátásához. Az időbeli korlátokra tekintettel a jogszabályokról szóló tájékoztató átfogó jellegű, a cél az, hogy a résztvevők kiindulási pontot kapjanak a jogszabályi rendelkezések közötti eligazodásban.
- A vezetők kapjanak gyakorlati segítséget a hatályos jogszabályok keresésében, eligazodásában, alkalmazásában, a jogszabályi nyelvezet értelmezésében. Adjon segítséget a szociális esetek jogi összefüggésének
- Válgjon ismertté, annak fontossága, hogy a szociális szférában vezető beosztásban dolgozó munkatárs nem csak pusztán az ágazati döntések passzív alanya, hanem olyan szereplő, aki maga is hatással lehet a rendszer működésére, ha ismeri, érti a kormányzati, szakpolitikai működés logikáját és szempontjait.
- A továbbképzés további célja, hogy a vezetőknek segítséget nyújtson a szociális területet érintő jogszabályi változásokra való innovatív, gyors reagáláshoz. Cél továbbá, a szociális és kapcsolódó szakmák közötti együttműködés elősegítése, erősítése, fejlesztése.

Feladat:

- Kompetenciafejlesztés, a jogi szabályozás általános, alapvető szerepének, funkciójának ismertetése.
- A polgári jog és egyházi jog kapcsolódási pontjaira, összhangjára való rávilágítás
- Nyújtson segítséget a szakszerűség és jogszerűség összeegyeztetéséhez.

- A vezetők szociális, gyermekvédelmi és gyámügyi, illetve a szolgáltatások működtetéséhez szorosan tartozó egyéb – munkaügyi, pénzügyi, gazdasági, egészségügyi, stb. – jogszabályok összhangban való használatához kapjanak támpontot.
- A gyakran változó jogszabályok normaszövegének ismeretén túl a vezetők kapjanak segítséget a jogalkotói szándék megismeréséhez és az ágazatirányítás koncepciójához.
- A jogszabályokban megfogalmazottak gyakorlatba való átültetésének fejlesztése, jogi útvesztőkben való kiigazodás az intézmény működtetéséhez kapcsolódó egyéb gyakorlatias ismeretekkel – munkabiztonság, munkajog, katasztrófavédelem, étel-miszer felügyelet, ellátott-jog, egyházjog, nemzetközi egyezmények, adatvédelem, stb. - összhangban.
- Kapjon betekintést a vezető a szociális ágazat informatikával kapcsolatos szabályozás hatására, mely számos ponton összekapcsolódik a szakmai feladatellátással.
- Jog és kommunikáció – szervezeten belül (elláttal, hozzátartozóval, dolgozóval, stb.), egyéb szervezetekkel, médiakommunikáció
- Kapjanak bepillantást az önkéntes foglalkoztatás lehetőségébe. Az önkéntesek toborzásának, bevonásának, motiválásának, tevékenységük meghatározásának, feladatkörök lehatárolásának, kompetenciahatárok tisztázásának jogi vonatkozásaira. Adatok, információk, személyiségi jogok megfelelő kezelésébe.
- Világítson rá az ellátotti jogok (teljes körű ellátáshoz való jog, egyenlő bánásmódhoz való jog, adatok megismeréséhez való jog, alapvető emberi jog, titokvédelemhez való jog, személyes vagyontárgyak védelméhez való jog, szabad mozgáshoz, kapcsolattartáshoz való jog, az ellátotti panaszjog, ellátotti speciális jogok, betegjogok a szociális szolgáltatások terén, korlátozó intézkedések az intézményeken belül, stb.) biztosításának lehetőségeire.
- Kerüljön fókuszba az ellátotti jogok védelme (ellátottjogi képviselő, érdekképviselői fórum, ellátotti önkormányzat, stb)

Tartalom (a téma elemei):

- Alapvető jogi ismeretek
- Jogok érvényesülésének garanciái
- Jogszabályok összhangja
- Ellátotti jogok
- Jogszabályi változások követése

Szakirodalom:

- Bányai Emőke: *Szociális esetek gyűjteménye a szociálisjoghoz kapcsolódóan.* https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0043_2A_szocialis_esetek_gyujtemenye/01_szocialis_esetek_gyujtemenye_6_6.html
- 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)
- Erdő Péter: *Codex iuris canonici – Az Egyházi Törvénykönyv*. Szent István Társulat, Budapest, 2015
- Holló Sándor: *Jog és kommunikáció.* <http://www.perhelyett.hu/6-jog-es-kommunikacio>
- Kardos Gábor: *A szociális jogok jogi kikényszerítésének lehetőségei.* Esély 1996/6. 20-32.
- Könczei György: *Mi is az Európai Szociális Karta?* FUNDAMENTUM 1998/ 3. 135-142.
- Mattenheim Gréta (szerk.): *Kommentár a gyermekvédelmi törvényhez*, 2017 (e-könyv)
- Mélypataki Gábor (szerk.): *A szociális jog aktuális kérdései Magyarországon és az Európai Unióban.* Konferenciakötet. Miskolci Egyetem Állam – és Jogtudományi Kar Agrár- és Munkajogi Tanszék Miskolc, 2017.
- Sári János – Somody Bernadette: *Alapjogok. Alkotmánytan II.* Osiris Kiadó, 2008

Etika és érdekképviselés

Célkitűzés:

- Szükséges megismerni az ellátottak és az ellátók érdekeinek védelmét.
- Kerüljenek felszínre a gyakorlatban megjelenő szakmai etikai, érték, viselkedési problémák, melyek a szociális munka során több emberrel, embercsoporttal is kapcsolatba kerülő szociális vezetőt érint. Kapjanak módszertani segítséget a vezetők etikai dilemmáik megoldásához
- A hallgatóknak legyen lehetőségük megosztani egymás között azokat a szakmai etikai kérdéseket melyek a szociális szakember összetett feladatainak elvégzése során

számtalan esetben döntéshelyzetbe hozza és dilemmát okoz, mivel az etikai kérdések, dilemmák témaköre egyre nagyobb figyelmet kell, hogy kapjon - nem csak a szociális munka, hanem - az összes humán szolgáltatás területén.

- Az egyházi fenntartású intézmények vezetői számára tegye világossá az egyházkép, egyház/egyházak működésének és lelkiség ismeretének, egyházi munkájának, hierarchiai sajátosságainak, kommunikációnak fontosságát.

Feladat:

- Irányt mutatni, mintát adni a szociális szektorban dolgozó vezetők számára az elvárható etikus vezetői magatartáshoz, mely kihat a szervezet egészére és normát alkot.
- Az egyházak által is meghatározott-, és vállalt értékekre való rámutatás a különféle szociális munkában.
- Segítse a vezetőket munkájuk során, hogy a vállalt értékek, etikai elvárások mellett jussanak el egy-egy adott probléma megértéséhez és megoldásához. Ugyan is a szociális munkában a felek és az őket körülvevő társadalmi környezet kölcsönhatásban állnak: oda-vissza hatnak egymásra, állandó változásban vannak. A kapcsolatok részesei eltérő értékrendekkel, ismeretekkel, aspirációkkal, érdekekkel stb. rendelkeznek. Ezek az eltérések erőként hatnak a kapcsolatban. Erejük intenzitása is változik, ezek a tényezők adják a kapcsolatok dinamikáját. Ebben a gyakran nagyon összetett folyamatban nem könnyű az etikai elvárásokat teljesíteni.
- A szociális munka értékeinek megfogalmazása. Az értékek szerepe, a rossz döntések képviselője – erkölcsi és anyagi veszteségek kezelése.

Tartalom (a téma elemei):

- Szakmai dilemmák
- Egyházkép
- Vállalt értékek, etikai elvárások
- Etikus vezetés

Szakirodalom:

- A Szociális munka etikai kódexe, Szociális Szakmai Szövetség, 2016. április 15. <http://www.3sz.hu/sites/default/files/Etikai.pdf>
- Andok Ferenc – Tímár Szilvia: *Dilemmák a szociális munkában*. Esély 2002/4. 85-98.

- Bányai Emőke (szerk.): *Szociális esetek gyűjteménye a szociális joghoz kapcsolódóan*.
https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0043_2A_szocialis_esetek_gyujtemeny/adatok.html
- Nyíri Tamás: *Alapvető etika*. Szent István Társulat, Budapest, 2003
- Vasvári Tamás – Vargha Bálint – Martus Bettina – Németh Erzsébet: *Etikus vezetés és szervezeti struktúra. A hazai közintézmények integritási helyzetének összefüggése az etikus vezetés elterjedtségével és a szervezeti sajátosságokkal*. Köz-gazdaság: tudományos füzetek 2017/4. 29-55.

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

2. Szociális szolgáltatások működési környezete és gazdálkodása modul

Óraszám	Tárgyak	Óraszám
Alap		Mester
4	A hatékonyság érvényesülése az intézményi működtetésben	
2	A finanszírozás speciális kérdései a szociális ágazatban	
6		18

A modul célja:

- a hatékonyság fogalmának értelmezése a stratégia és az operatív tervek által meghatározott keretekben;
- a hatékony vezetés számára szükséges vezetői információk és azok forrásainak áttekintése;
- az erőforrás és költséggazdálkodás főbb tényezőinek áttekintése és megértése
- a finanszírozás fontos aspektusai;
- a kockázat kezelés, az ellenőrzés, valamint az audit tevékenységek főbb összefüggéseinek áttekintése;
- a gazdálkodás egyes kiemelt jogi kereteinek áttekintése.

A hatékonyság érvényesülése az intézményi működtetésben

Célkitűzés:

Fontos vezetői felelősség, hogy az intézmény egyeztetett és kommunikált stratégiájához az operatív lépéseknek szervesen kell kapcsolódniuk. Áttekintjük a stratégiai és operatív tervezés főbb kapcsolódási pontjait. További fontos szempont a stratégiai és az operatív célok, tervek és teljesítményrendszerek hatékony konzisztenciájának megteremtése és biztosítása.

Feladat:

A vezetés támogató kontrolling megközelítés és módszertan egyik fontos megjelenési formája a vezetői számvitel és információs rendszerek kialakítása. Ezeknek számos lényeges technikai és módszertani aspektusa létezik. Ezek megismeréséhez az fontos lépés a vezetői és pénzügyi számviteli eljárások megismerése.

Tartalom (a téma elemei):

- A stratégiában és az operatív tervekben meghatározott célok, tervek

Fontos vezetői felelősség, hogy az intézmény egyeztetett és kommunikált stratégiájához az operatív lépéseknek szervesen kell kapcsolódniuk. A modul keretében áttekintjük a stratégiai és operatív tervezés főbb kapcsolódási pontjait. További fontos szempont a stratégiai és az operatív célok, tervek és teljesítményrendszerek hatékony konzisztenciájának megteremtése és biztosítása. A módszertani és technikai ismereteken felül a kontrolling megközelítés, szemléletmód megismerése a modul fontos része.

- Teljesítménymérés

A vezetés támogató kontrolling megközelítés és módszertan egyik fontos megjelenési formája a vezetői számvitel és információs rendszerek kialakítása. Ezeknek számos lényeges technikai és módszertani aspektusa létezik. Ezek megismeréséhez az fontos lépés a vezetői és pénzügyi számviteli eljárások megismerése.

Az intézmények és a vezetés egyik legfontosabb információs forrásai a pénzügyi nyilvántartások és beszámolók. Ezek stabil, megbízható működése alapvető. A vezetőknek ismerniük kell a legfontosabb szakmai és felelősségi elvárásokat, valamint a pénzügyi beszámoló rendszer működését. A modul egyik célja, hogy a hallgatók azokat, mint hatékony vezetői információs forrásokként is fel tudják használni.

A pénzügyi információk mellett fontos meghatározni a nem pénzügyi információk körét. Bár ezeknek csak egy része kvantifikálható, itt is teljesülniük kell a mérésekkel, mutatókkal kapcsolatos elvárásoknak, annak érdekében, hogy hiteles, döntéstámogató információs bázisként tekinthessenek rájuk. A modul során a kulcsmutatók rendszerével (KPI) és a Balanced Scorecard módszertannal is megismertetjük a hallgatókat.

Szakirodalom:

- Atkinson, Anthony A. – Kaplan, Robert S.: *Vezetői üzleti gazdaságtan. Haladó vezetői számvitel*. Panem, Budapest, 2003
- Barakonyi Károly: *Stratégiai menedzsment*. Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest, 2000
- Farkas Ferenc: *Változásmenedzsment*. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest, 2005
- Illés Mária: *Vezetői gazdaságtan*. Kossuth Kiadó Zrt., Budapest, 2008

- Kaplan, Robert S. –Norton, David P.: *A stratégia központú szervezet. Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben?* Panem Kft., 2002
- Kovács Zoltán: *Operációs menedzsment 1.* Pannon Egyetemi Kiadó,
- Vörös József: *Termelés- és szolgáltatásmenedzsment.* Akadémiai Kiadó, 2010

A finanszírozás speciális kérdései a szociális ágazatban

Célkitűzés:

- Az intézményi likviditás menedzsment alapjai, valamint annak tervezése kiemelt szempont a képzésben.
- Az intézményi működés szabályrendszerében a törvényi, szabályozói keretek alapvető ismerete.
- Az ellenőrzésnek, kockázatkezelésnek, auditnak, mint a vezetés egyik legfontosabb eszközének ismerete.

Feladat:

- A költséggazdálkodás fontosabb kategóriáit, illetve azok működésének megismerése.
- A gazdálkodás szempontjából kiemelt törvények egyes fontos részeinek áttekintése, elsősorban az adózás rendszerére, a munkajog és az államháztartási törvény egyes aspektusaira koncentrálni.
- A kontrol rendszerek főbb összefüggéseinek áttekintése.

Tartalom (a téma elemei):

- A kiadások alakulása, tervezhetősége, a bevételek menedzselése és a kettő összhangjának megteremtése
- A költséggazdálkodás fontosabb kategóriái, illetve azok működése
- A gazdálkodási költségek és ráfordítások kontrollja
- Az intézményi működés szabályrendszere
- Ellenőrzés, kockázatkezelés, audit
- A kontrol rendszerek főbb összefüggéseinek áttekintése

Szakirodalom:

- Társasági törvény
- Számviteli törvény
- Adó törvények (ideértve: adózás rendje is!, ezzel kezd az adótörvények olvasását)
- Munkajog
- Államháztartási törvény
- Horváth és Partner: *Controlling*.
- <https://www.horvath-partners.com/hu/szakertelmuenk/vallalatiranyitasi-szakertelem/controlling-es-penzuegyek/>
- Körmendi Lajos – Tóth Antal: *A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása*. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Részvénytársaság, Budapest, 2003

Az adott ismeretek átadásában alkalmazott módok:

Alapképzésben: elsősorban a stratégia-operatív tervek összefüggéseire, valamint a teljesítmény mérési pontok alapjaira koncentrálnak.

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

Mesterképzésben: a megadott témák feldolgozása.

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

3. Vezetés és szervezés modul

Óraszám	Tárgyak	Óraszám
Alap		Mester
4	Stratégiai vezetés	6
4	Szervezés	6
4	Személyes vezetés	6
12		18

A modul célja:

- értelmezze a vezetés fogalmát, betekintést adjon a vezetés alapelveibe, fogalmi rendszerébe és módszertanába;
- megismertesse a hagyományos vezetési funkciókat, ezért sorra vesszük az alábbi témaköröket: tervezés, stratégiaalkotás, célkitűzés; a szervezés alapfogalmai és területei; személyes vezetés: motiváció, vezetői stílus és vezetői szerepek, kommunikáció, csoportok létrehozása és vezetése; kontroll, mint vezetési funkció;
- felhívja a figyelmet a vezetésstudomány önállósodó és egyre gazdagodó szakterületeinek különböző elméleteire is; továbbá különös hangsúlyt fektetünk az elméleti ismeretek és a mindennapi gyakorlat integrációjára is.

Stratégiai vezetés

Célkitűzés:

- a hallgatók bővítsék menedzsment ismereteiket, különös tekintettel a stratégiai elemzési módszerek ismeretére és gyakorlatban való alkalmazási lehetőségekre a szociális és gyermekvédelem rendszerében;
- a vezetés tervezéséhez szükséges elméletekkel megismertesse a hallgatókat, ismereteket közöl a tervezés tagolási lehetőségeiről, a tervek típusairól, hierarchiájáról és bevezet a vezetés tervezésének és elemzésének módszertanába annak érdekében, hogy a hallgatók képesek legyenek a vezetéshez szükséges tudás bővítésére és kompetenciák fejlesztésére, a különböző módszerek gyakorlati alkalmazására.

Feladat:

- hívja fel a figyelmet arra, hogy a tervezés azokat a tevékenységeket jelenti, amelyek eredményeként megszületnek a szervezet céljai;
- ismerje fel a hallgató, hogyan biztosíthatók a célok eléréséhez szükséges erőforrások;
- határozza meg és dokumentálja a célhoz vezető tevékenységeket.

Tartalom (a téma elemei):

- Alapvető menedzsment ismeretek
- A szervezetek irányításának általános kérdései
- A stratégiai tervezés és a stratégiai menedzsment
- A stratégiai tervezés lépései, a stratégia meghatározása
- A stratégiai menedzsment folyamata
- Stratégia és információs rendszer
- Stratégiai elemzés, stratégiai döntés, a stratégia végrehajtása,
- Vezetői információs rendszer
- Környezet, Erőforrások, Érdekek
- Változásmenedzsment a stratégiai tervezés szolgálatában
- Tervezés, Szervezet, Változás, Döntés
- Monitoring és ellenőrzés
- Visszacsatolás és lezárás

Szakirodalom:

- Balaton Károly – Hortoványi Lilla – Incze Emma – Laczkó Márk – Szabó Zsolt Roland – Tari Ernő: Stratégiai menedzsment. Aula, 2010
- Barakonyi Károly: Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, 2000
- Borgulya Istvánné – Barakonyi Károly: Vállalati kultúra. Nemzeti Tankönyvkiadó, 2004
- Bowmann, Cliff: Stratégiai menedzsment. PANEM Könyvkiadó – Prentice Hall, 1999
- Csath Magdolna.: Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti tankönyvkiadó, 2004
- Csath Magdolna: Stratégiai változásmenedzsment. Aula, 2001

- Gáspár Tamás: Strategia Sapiens: Egy stratégiai fejlesztési modell gondolati vázlata. Akad. Kiadó, 2012
- Marosán György: A 21. század stratégiai menedzsmentje. Műszaki Könyvkiadó KFT., 2006
- Mészáros Tamás: A stratégia jövője, a jövő stratégiája. Aula, 2002
- Osterwald, Alexander – Pigneur, Yves: Üzletimodell-építés kézikönyve. Cser K., 2012

Szervezés

Célkitűzés:

- a hallgatók ismerjék meg a struktúrafejlesztő tevékenységet, amely valamilyen cél hatékony és eredményes megvalósítása, végrehajtása érdekében konkrét akciókat rendel egymáshoz és hangol össze;
- a folyamatszervezés lépéseit, folyamatát, majd a rendszerszervezést, amely azt jelenti, hogy az egyes folyamatok között megkeressük a kapcsolatokat, és a logikailag összetartozó elemeket egységes rendszerbe építve alakítjuk ki a rendszert.

Feladat:

- mutassa meg a szervezetek legfőbb jellemvonásait, kialakulásuk, működésük és fejlesztésük meghatározó tényezőit;
- erősítse fel az érdeklődést a szervezeti kultúra iránt;
- motiváljon a szervezetfejlesztésre.

Tartalom (a téma elemei):

- A szervezet
- Szervezettípusok (a lineáris, a funkcionális és a divizionális szervezetek, a mátrixszervezet, a duális szervezetek, a konszernek és holdingok, a spin-off és startup)
- A szervezetek kialakítását, működését és megváltoztatását befolyásoló tényezők
- Szervezettervezés: a vállalatok piaci, tudományos, kulturális környezete a szervezetközi kapcsolatrendszerben; a vállalat adottságai: méret, technológia, eredet, telepítési helyzet
- A szervezeti kultúra fogalma, kialakulásának folyamata, szintjei

- Munkaszervezési módszerek
- Az egyén és a csoport, a szervezet és a csoport
- Munkakörök kialakítása: a munkakör fogalma, a munkakör elemzésének módszerei, a munkaköri leírás
- Szervezet szervezés, munkaerő szervezés, munkaszervezés, folyamatszervezés, rendszerszervezés
- A csoport a szervezeti és vezetési irányzatok tükrében
- Szervezetfejlesztés

Szakirodalom:

- Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. KJK, 1996
- Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna: Vezetés és szervezés. Akadémia Kiadó, 2016
- Nemes Ferenc: Vezetési ismeretek és módszerek. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, 1998
- Rácz Judit: A legsikeresebb vezetési modellek. Manager Könyvkiadó, 2007

Személyes vezetés

Célkitűzés:

- ismertesse meg a hallgatót a vezetéselmélet fejlődésének legfontosabb állomásaival, különböző irányzataival, a vezetéstudomány elméleteivel és technikáival;
- témáival keltse fel az érdeklődést az új szervezési és vezetési módszerek és technikák iránt, illetve a vezetéselméleti teóriák mellett a gyakorlati megvalósításra is példát hozzon a világ néhány fejlett országából;
- a hallgatók elméleti, módszertani és gyakorlati ismereteiket integrálják annak érdekében, hogy hatékonyan és eredményesen alkalmazzák tudásukat, mint szociális vagy gyermekvédelmi intézmények vezetői.

Feladat:

- tudatosítsa a vezetői alapfeladatokat (tervezés, szervezés, koordináció, irányítás, ellenőrzés);
- segítsen az alkalmazottak helyének, szerepének meghatározásában;

- mutasson alternatív megoldási módokat a teljesítményértékelés és elégedettség megteremtésére.

Tartalom (a téma elemei):

- A változó vezetés felfogás
- Kompetencia – vezetői kompetencia
- A vezető és a hatalom
- A vezetői kommunikáció
- Tudásmenedzsment és szervezeti kultúra
- Motiváció, vezetői stílus és vezetői szerepek, kommunikáció, csoportok létrehozása és vezetés
- Ösztönzés – motiváció
- A csoportközi konfliktusok, alternatív vitarendezési eljárások. Vezetési módszerek, technikák
- Munkahelyi mentálhigiéné
- Szupervízió

Szakirodalom:

- Bakacsi Gyula: A szervezeti magatartás alapjai, Aula, 2010
- Fowler, Susan: Motiváció magasabb szinten - Fejlődés, hatékonyság, elköteleződés. HVG Könyvek, 2015
- Lencioni, Patrick: Az ideális csapatjátékos - Hogyan fejlesszük az együttműködés alapkészségeit? HVG Könyvek, 2016
- Maxwell, John C.: Aranyat érő vezetői ismeretek. Üzleti Plusz KFT., 2013
- Pink, Daniel H.: Motiváció 3.0 – Ösztönzés másként. HVG Könyvek, 2010

Az adott ismeretek átadásában alkalmazott módok:

Alapképzésben:

- Elméleti órák vonatkozásában: interaktív előadás, konzultáció, műhelymunka
- Gyakorlati órák vonatkozásában: tréning

Mesterképzésben:

- Elméleti órák vonatkozásában: interaktív előadás, kooperatív munka, konzultáció
- Gyakorlati órák vonatkozásában: tréning

4. Menedzsment készségek és kompetenciák alkalmazása a gyakorlatban modul

Óraszám	Tárgyak	Óraszám
Alap		Mester
	Szervezeti magatartás	
	Kommunikáció a szervezetben	
	Konfliktuskezelés a szervezetben	
	Szervezeti mentálhigiéné, kiegészítés megelőzése	
6		24

A modul célja:

A modul sikeres elvégzésével a résztvevő képes legyen a szervezeti kihívásokra a társadalmi, gazdasági és szervezeti jellemzők figyelembevételével reagálni. Ismerje a stratégiai emberi erőforrás menedzsment alapjait, a munkatársak személyes hatékonyságát elősegítő legfontosabb eljárásokat, módszereket.

Szervezeti magatartás

Célkitűzés:

A résztvevő törekedjen arra, hogy a szervezeti helyzetet dinamikus valóságnak érzékelje, különös tekintettel a humánerőforrás sokszínűségére és adottságváltozóira, s legyen képes ehhez a szervezet dinamikus adottságaihoz igazodva ellátni feladatait. Továbbá a résztvevőben alakuljon ki a stratégiai gondolkodásmódra való készség a szervezet hatékony irányítása érdekében.

Feladat:

- A szervezeti cél szerepének hangsúlyozott megjelenítése
- A szervezet aktuális működésének megértése és a folyamatos szervezetfejlesztés lehetőségének bemutatása
- A szervezeti stratégiai fejlesztésének és működtetésének megértetése

Tartalom (a téma elemei):

- Egyénekre és csoportokra épülő szervezeti működés – akarjuk-e, hogy a szervezet csoport legyen?

- A csoportlét alapvető sajátosságai
 - Csoportfejlődés szakaszai és a vezető feladatai az egyes szakaszokban
 - Funkcionális szerepek a csoportban és ezek vezetési vonatkozásai – Belbin, DISC
 - Dinamikai szerepek a csoportban, a csoport alapvető dinamikai működése és ezek vezetési vonatkozásai
- Vezetői szerepek szervezeti vonatkozásban
- Vezető vs. menedzser – melyiket mikor, milyen szervezeti adottságok mentén?
- A vezetői munka rendszerezése, prioritások kezelése – Eisenhower mátrix
- Stratégiai HR szemlélet és szervezeti működés
- A szervezeti kultúra fogalma, a szervezet kulturális szerkezete
- Vezetői lehetőségek a szervezeti kultúra kialakításában, formálásában.

Szakirodalom:

- Antons, Klaus: *A csoportdinamika gyakorlata*. Synalorg Kft., Budapest, 2005.
- Belbin, Meredith: *A team, avagy az együttműködő csoport*. SHL Kiadó, Budapest, 1998.
- Gellert, Manfred – Nowak, Claus: *A csapatépítés nagykönyve*. Z-Press Kiadó, Budapest, 2010.
- Karoliny Mártonné – Poór József: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Kft., 2013.
- Klein Sándor: *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Edge 2000 Kft., Budapest, 2004.
- Nagybányai Nagy Olivér – Pongor Orsolya – Hadarics Márton: *DISC, a mindennapi kommunikáció és viselkedés titka*. Psidium Onlinetesztek Kft., Budapest, 2014-2018.

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:

- Kommunikációs alakzatok, szervezeti jellemzők, munkaköri kapcsolatok alkalmazott kommunikáció, illetve kommunikációs cél és helyzet alapján történő elemzési lehetőségének bemutatása.
- A kommunikáció céljával, helyzetével és szereplőivel adekvát kommunikációs eszközök alkalmazására, rendszerek kiépítésére vonatkozó stratégiai gondolkodásmód elsajátíttatása.
- A kommunikáció megértésalapú szemléletének megteremtése, fejlesztése.

Tartalom (a téma elemei):

- A munkaköri kapcsolatok szociometrikus ábrázolásának lehetősége három alapidimenzió mentén:
 - személyek közötti kapcsolatrendszer,
 - a szervezeti szerepek elvárt kapcsolatai és kommunikációs követelményei,
 - a munkavégzés infrastrukturális adottságai és jellemzői
- A három alapidimenzió egymásra gyakorolt hatása és a szervezeti kommunikáció hatékonyságának összefüggései, adottság alapon.
- Az alkalmazott kommunikáció kommunikációs cél-helyzet-személyiség szerinti megfeleltetésének elve.
- Kommunikációs eszközök alkalmazása cél-helyzet-személyiség alapú megközelítésben.
- Az egy és kétirányú kommunikáció sajátosságai, tudatos alkalmazása a szervezeti kommunikációban.
- Az igenlő és tagadó kommunikáció.
 - „Aki nincs ellenem, az velem van” vs. „Aki nem gyűjt, az szétszór”
 - Ha valamit követsz, az maga után vonja más megoldások tagadását. ⇨ Az attitűd jelentősége, illetve az értékorientált viselkedés hatásai.
 - A fundamentalizmus veszélyei a kommunikációban.
- A kapcsolat kialakítás, kötelékteremtés jelentősége a kommunikáció hatékonyságában.

Szakirodalom:

- Hadfield, Sue – Hassonm Gill: *Asszertivitás. Hogyan érvényesítsük sikeresen az érdekeinket?* Scolar Kiadó, 2018

- Kohlrieser, George: *Tűszok a tárgyalóasztalnál. Konfliktuskezelés mesterfokon*. Háttér Kiadó, Budapest, 2013
- Mérei Ferenc: *Közösségek rejtett hálózata*. Osiris Kiadó, Budapest, 2006.
- Mészáros Aranka: *Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyeken*. ELTE Eötvös Kiadó, 2007.

Konfliktuskezelés a szervezetben

Célkitűzés:

A résztvevő ismerje meg a konfliktusok alapvető természetét, s legyen képes saját személyiségének és kommunikációs pozíciójának sajátosságai alapján adott konfliktus hatékony megoldásának előmozdítására.

Feladat:

- A megküzdés, a küzdelem és a konfliktus összefüggéseinek és alapvető különbségeinek felismertetése
- A konfliktus energiaemésztő valóságának belátása, a konfliktushoz kötődő energiák konstruktivitásba fordíthatóságának megismerése
- A konfliktuskezelés alapfeltételeinek, ezzel összefüggésben a konfliktusmegoldás korlátjainak bemutatása
- A konfliktushoz kötődő egyéni beállítódás, a személyes önismeret, illetve a konfliktushelyzetben való érintettség megoldásbefolyásoló szerepének megértetése

Tartalom (a téma elemei):

- A konfliktus fogalma, alapvető sajátosságai
- A konfliktus énvédelem alapú megközelítése
- A konfliktussal kapcsolatos beállítódás alapvető természete
- Konfliktusok eredete (kapcsolati, illetve személyközi konfliktus, értékkonfliktus, érdekkonfliktus, az erőforrások hiányából eredő konfliktus, strukturális konfliktus) és a konfliktusmegoldás alapvető lehetősége és valószínűsége
- A konfliktus eszkalációja, megoldási és beavatkozási lehetőségek a különböző eszkalációs szinteken

- A verseny, a játszma és a konfliktus viszonya, összefüggései
- A konfliktusmegoldás problémaalapú megközelítése
- A konfliktushoz és a konfliktusok megoldásához kapcsolódó személyes viszony
- Konfliktuskezelési stílusok
- A vezető mediációs esélye szervezeti konfliktusban
- A szervezeti kultúra és kommunikáció, mint konfliktusmegelőzési eszköz

Szakirodalom:

- Berne, Eric: *Emberi játszmák*. Háttér Kiadó, 2013.
- Biland, Claudine: *A hazugság pszichológiája*. Háttér Kiadó, 2013.
- Goleman, Daniel: *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Edge 2000 Kft., 2015.
- Hadfield, Sue – Hassonm Gill: *Asszertivitás. Hogyan érvényesítsük sikeresen az érdekeinket?* Scolar Kiadó, 2018.
- Kohlrieser, George: *Tűszok a tárgyalóasztalnál. Konfliktuskezelés mesterfokon*. Háttér Kiadó, 2013.

Szervezeti mentálhigiéné, kiégés megelőzése

Célkitűzés:

A résztvevő legyen elkötelezett a harmonikus egyensúlyon alapuló személyes és szervezeti szintű mentálhigiéné megteremtésében és fenntartásában.

Feladat:

- A „kicsiből a nagyba” szemlélet átadása
- Az egyén és a szervezet egymásra hatásának belátása
- Annak felismertetése, hogy az egyéni és közösségi mentálhigiéné autonóm jellegű és ezzel párhuzamosan mégis egymástól függő valóság
- A kiégéssel megelőzésére irányuló személyes, aktív cselekvést kívánó vezetői felelősség beláttatása

Tartalom (a téma elemei):

- A mentálhigiéné különböző megközelítései

- A mentálhigiéné egyéni és közösségi modellje és a modellekhez kapcsolódó cselekvési módjai
- A mentálhigiéné értelmezése a szervezeti életre
- A szervezeti mentálhigiéné és a szervezeti kultúra kapcsolata
- A vezető szerepe a szervezeti mentálhigiéné alakulásában, alakításában
- A kiégés szervezeti működésből eredeztethető elemei
- Összefüggések a szervezeti felépítés, a felelősségi és feladatrendszerek kialakítása és a munkavállalók kiégése között
- A professzionális segítség stresszfaktorai és a vezető szerepe a negatív hatású stresszorok enyhítésében
- A vezető lehetősége és szerepe a coping technikák szervezeti kultúrába illesztésében
- A vezető mentálhigiéné állapotának és kiégés-szintjének hatása a szervezeti életre
- Személyes burn-out reflexió

Szakirodalom:

- 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.
- De Posada, Joachim – Singer, Ellen: *Késleltetett jutalom. Ne edd meg rögtön a pillecukrot!* Bagolyvár Trade Kft, 2014.
- Goleman, Daniel: *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Edge 2000 Kft., 2015.
- Valló Ágnes – Nemes János: *Stressz és egészség. Menedzserbetegségekről - nem csak menedzsereknek*. KM-Pharmamédia Kft., 2013

Az adott ismeretek átadásában alkalmazott módok:

Alapképzésben:

- Elméleti órák vonatkozásában: interaktív előadás
- Gyakorlati órák vonatkozásában: tréning

Mesterképzésben:

- Elméleti órák vonatkozásában: interaktív előadás
- Gyakorlati órák vonatkozásában: tréning