SZVK

SZOCIÁLIS VEZETŐKÉPZÉS

„Szociális humán erőforrás fejlesztése” című
kiemelt projekt EFOP-3.8.2-16 és VEKOP-7.5.1-16
VEZETŐKÉPZÉS ALPROGRAM – SEMMELWEIS EGYETEM

TUDATOSSÁG
GYAKORLATIASSÁG
INNOVÁCIÓ

Szociális
Vezetőképző
Tudásközpont

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Támogatóink közül annak a sok-sok aktív résztvevőnek szeretnénk külön köszönetet mondani, akik őszintén megosztották velünk észrevételeiket, véleményüket. A szociális szolgáltatások legkülönbözőbb területeit képviselő vezetők gondolatai alapján többször is változtattunk a képzés egyes tartalmi és technikai elemein. A reflexiók az elkötelezett és lelkes oktatói csapatot is erősítették. Hisszük, hogy minden visszajelzés növelte az eredményességünket.

Köszönjük szépen az együttműködést!

„Szociális humán erőforrás fejlesztése” című
kiemelt projekt EFOP-3.8.2-16 és VEKOP-7.5.1-16
VEZETŐKÉPZÉS ALPROGRAM – SEMMELWEIS EGYETEM

Semmelweis Egyetem SZV Szociális Vezetőképző Tudásközpont

Semmelweis Egyetem EMK Egészségügyi Menedzserképző Központ

SZÉCHENYI 2020

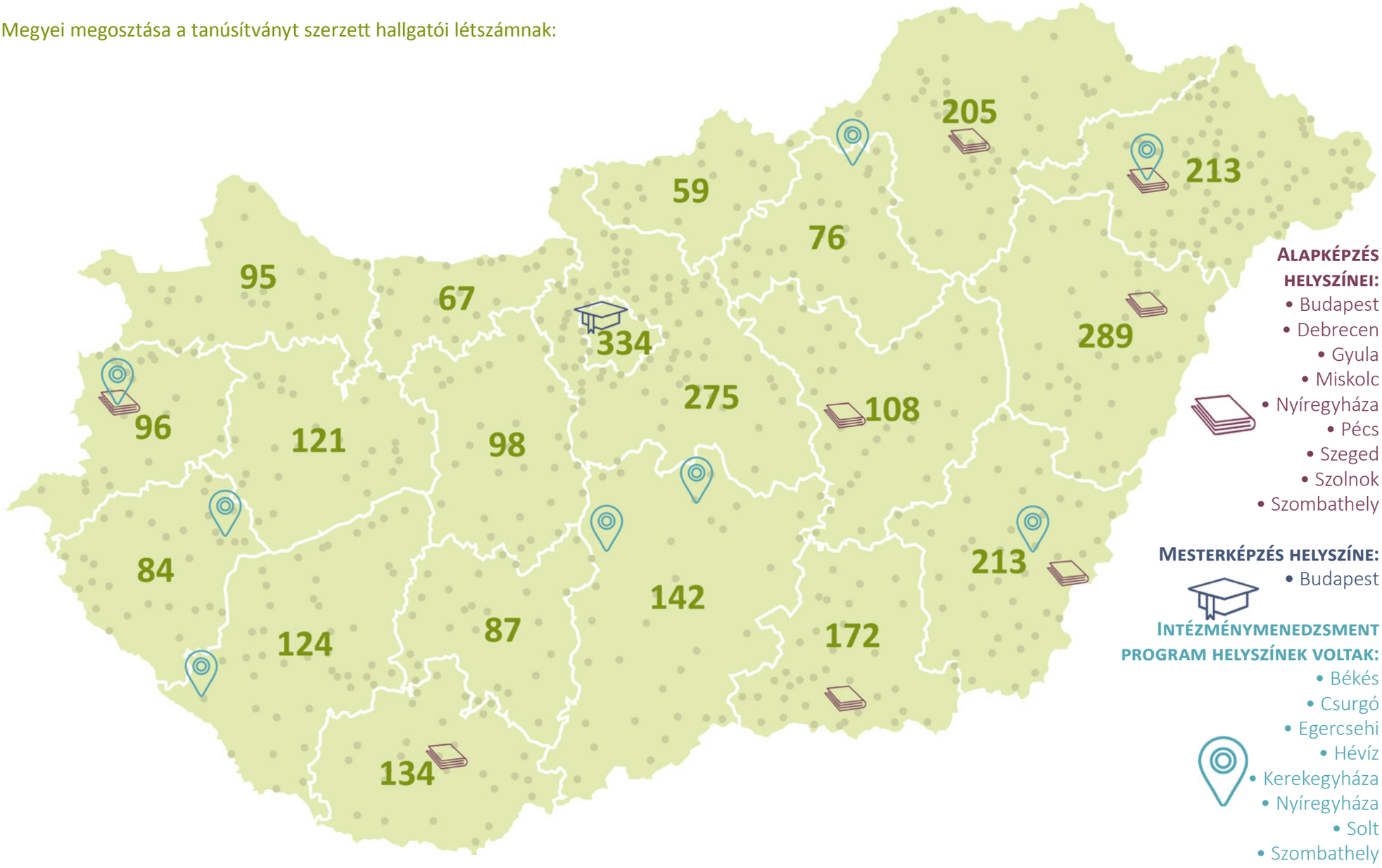
Magyarország Kormánya

Európai Unió
Európai Szociális Alap

BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Alapképzést sikeresen végzett hallgatók száma: **1791** fő
Mesterképzést sikeresen végzett hallgatók száma: **1201** fő

Megyei megosztása a tanúsítványt szerzett hallgatói létszámnak:



Alapképzés helyszínei:
- Budapest
- Debrecen
- Gyula
- Miskolc
- Nyíregyháza
- Pécs
- Szeged
- Szolnok
- Szombathely

Mesterképzés helyszíne:
- Budapest

Intézménymenedzsment program helyszínek voltak:
- Békés
- Csurgó
- Egercsehi
- Hévíz
- Kerekegyháza
- Nyíregyháza
- Solt
- Szombathely

• Vezetőképzés által érintett intézmények települései

SZOCIÁLIS VEZETŐKÉPZÉS

„Szociális humán erőforrás fejlesztése” című
kiemelt projekt EFOP-3.8.2-16 és VEKOP-7.5.1-16
VEZETŐKÉPZÉS ALPROGRAM – SEMMELWEIS EGYETEM

TUDATOSSÁG
GYAKORLATIASSÁG
INNOVÁCIÓ

Szociális
Vezetőképző
Tudásközpont

A kötet szerzői:

dr. Ádám Szilvia
Bódy Éva
dr. Juhász Péter
László-Kovács Edina
dr. Nyitrai Imre
Seres-Pittlik Tímea

Grafika:

Alpern Linda
Árvai Katalin Lukrécia

Készült:

A „Szociális humán erőforrás fejlesztése” című
kiemelt projekt EFOP-3.8.2-16 és VEKOP-7.5.1-16
VEZETŐKÉPZÉS ALPROGRAM – SEMMELWEIS EGYETEM
keretében

Semmelweis Egyetem SZVK Szociális Vezetőképző Tudásközpont

Semmelweis Egyetem EMK Egészségügyi Menedzserképző Központ

Budapest • 2021

A képzés oktatói:

Ádám Szilvia
Antal Zsuzsanna
Baksa Máté
Bálity Csaba
Bódy Éva
Cserháti Zoltán
Erdős Zsuzsanna
Galambos László
Ivády Vilmos
Járay Márton
Joób Máté
Juhász Péter
Kiss Péter
Kopcsó Dániel
Kovács Gábor
László-Kovács Edina
Mocsányi Katalin
Nistor Katalin
Nyitrai Imre
Orbán-Horváth Éva
Pilinszki László
Révész Éva
Seres-Pittlik Tímea
Wittmann Lívia

Busi Zoltán
Dósa Piroska
Gedeonné Dallos Rita
Ghyczy Gellért
Halász Rita
Hartal Katalin
Kasza Zsófia
Kaucsicsné Zsóri Katalin
Kiss Andrea
Koscsóné Kolkopf Judit
Lakatos Éva
Lőrincz Nikolett
Nagyné Tarjáni Judit
Szabóné Pályi Judit
Vass Péter

Tartalomjegyzék

Bevezető 06

01. FEJEZET / A kiinduló helyzetről, a projekt céljairól 08

02. FEJEZET / A vezetőképzés logikai keretrendszere 12

03. FEJEZET / Eszközrendszer 14

04. FEJEZET / Képzés 18

05. FEJEZET / Kutatás 26

06. FEJEZET / Intézménymenedzsment 32

Tartalomjegyzék

07. FEJEZET / Hálózatosodás 38

08. FEJEZET / Szakmatámogatás 46

09. FEJEZET / A projekt hatásai 48

10. FEJEZET / Problématerületek – témaválasztások, elemzések és megoldások 52

11. FEJEZET / Egyéni és szervezeti elmozdulások – vezetői képességek fejlődése 58

12. FEJEZET / Hallgatóból oktató 64

13. FEJEZET / Rólunk mondták — Idézetek a mesterképzés projektmunkáiból 68

TUDATOSSÁG
GYAKORLATIASSÁG
INNOVÁCIÓ

» Véleményem szerint ez a képzés egyedülálló a teljes szociális szakmában! Átfogó szakmai gondolkodásra, tapasztalatcserére, szakmai összefogásra, innovációs és fejlesztési lehetőségre sarkall a munkánk során. Hatását a szakmai munkámban mindennap érzem! Olyan értékek ezek, amelyekre szükség van a vezetői munkában a segítő folyamatok tervezési, szervezési és vezetési szintjén egyaránt. – P. J. »

Bevezető

A magyarországi **szociális vezetőképzés** elindítása szinte **előzmény nélküli** a szociális szakmában. Kevés felsőfokú intézményi kísérlettől és egy kis hatáskörű EU-s projekttől eltekintve, korábban nem működött az ágazat viszonyaira vonatkoztatható, módszeresen kidolgozott és végiggondolt vezetőképzés hazánkban.

Pedig mára közhelyszerűvé vált, hogy – már a 20. században igaz módon – a szervezetekben dolgozó emberek személyes jóléte, a szolgáltató szektorban pedig az ügyfélelégedettség a menedzsment folyamatokon és a **vezetők személyes teljesítményén** egyaránt múlik. Tudjuk azt is, hogy a megszerzett (szakmai) tudás szavatossági ideje egyre rövidebb – az élethosszig tartó tanulás szükségessége a mindennapjaink részévé vált. Ebből adódóan a feladat legalább kettős probléma megoldását igényelte.

Egyrészt meg kellett teremteni azt a szervezési–vezetési tudásalapot, meg kellett fogalmazni és fejleszteni kellett azokat a készségeket és képességeket, amelyekkel a szociális intézmények vezetői jobban tudják végezni a munkájukat. A szociális szolgáltatások vezetői ezáltal **közvetlen hatással** lehetnek a ténylegesen megvalósuló szolgáltatások minőségi javítására, a napi, szociális segítést végző **szolgáltatói munka színvonalára**.

Másrészt a szakmai attitűdök hiányosságait is szükségesnek tűnt orvosolni, más szóval a **korszerű szemléletmód** (például: ügyfélközpontúság, szolgáltatói szemlélet, szükségletalapú ellátásszervezés, együttműködésre épülő szakmai munka) megerősítése szintén elengedhetetlennek tűnt az új század első negyedében.

A 2017-ben elkezdett munka ráadásul egy soha nem várt fordulatot is vett a 2019-2020-ban elindult világjárvány miatt. A pandémia kihívásai tovább erősítették a meglátásunkat: soha nem tapasztalt módon szükségessé vált a szakmai identitás stabil alapokra helyezése a szakmai véleményformálók, az intézményvezetők és szolgálatokat irányítók körében. Erősen **felértékelődött a reziliencia** szerepe.

Jelen tanulmányban ennek a több éves folyamatnak az összefoglalását kívánjuk nyújtani, bemutatva a sajátosságainkat és azokat az alapokat (elveket, értékeket és új módszertanokat), amelyekre építve megkezdődhetett a szociális szolgáltatások innovatív megújításának vezetői támogatását célzó képzési rendszer a Semmelweis Egyetemen.

Reméljük, tapasztalataink megosztása tovább erősíti a szociális szolgáltatások professzionalizációját, s végeredményben tartósan pozitív hatásokat érhetünk el az ágazatban megjelenő, szolgáltatást igénylő személyek, az ellátottak és kliensek érdekében.

01
fejezet

A kiinduló helyzetről, a projekt céljairól

A szociális ágazatban tevékenykedő vezető tudatosabb vezetővé váljon, s ehhez gyakorlatias tudást és készségfejlesztést tudjon szerezni.

A vezetői pozíciók betöltéséhez szükséges komplex vezetői ismereteket nyújtó, szociális vezetőképzési rendszer kidolgozása, rendszerbe állítása és folyamatos fenntartása.

A kiinduló helyzet egyik legfontosabb tényezője, hogy ma még Magyarországon (elsősorban humánszolgáltatási területen) kevéssé tekintik a vezetést (önálló) mesterségnek, professzionak. Ha megkérdezzük – és a vezetőképzés során meg is tették az oktatók -, hogy a szociális segítést inkább hivatásnak, vagy inkább szakmának tekintik-e a vezetők, rendre az előbbit választják. A 90-95%-os többségű válaszadás azt mutatja, hogy az intézmények vezetői inkább hivatástudattal, semmint professzionális tudással kapcsolják össze munkájukat. A szemléletet tehát érdemes a tudatosság irányába kinyitni és megerősíteni.

A vezetés – közismert megfogalmazás szerint – *tudomány, művészet és kompetencia,* ami adott és tanulható: önálló mesterségbeli szakértelemmel (tudással), képzelőerővel és kommunikációval. A valódi (humán) vezető – különösen a szociális területen – nem a beosztására, hatalmi helyzetére, hanem személyes tekintélyére támaszkodik a beosztottjainak egy közös cél érdekében való befolyásolásakor. Ahogyan a munkatársak összessége, a szociális vezető is teljes személyiségével vesz részt a szociális segítés szervezési-vezetési folyamataiban. Ennek megfelelő szintű veszélynek van kitéve a teljes személyisége, amelytől a képzéssel fejlesztett kompetenciái – adott esetben – megfelelően képesek megvédeni.

Minden vezetőnek a képességeivel, képzettségével adekvát módon, maximális teljesítménnyel, a legmagasabb szinten kell feladatát ellátnia, úgy, hogy **hatékony és eredményes** legyen a tevékenysége. Ennek érdekében egyre nagyobb igény van a kompetenciák hatékony és gyakorlatorientált fejlesztésére.

A kialakítandó készségek, képességek, szakszerűség fejlesztésére a szociális ágazatban is a sajátos tartalmú vezetőképzés kialakítása, fejlesztése mutatkozott a legjobb válasznak. Ennek feltétele a képzés tartalmának olyan módon történő összeállítása, hogy a minden vezető számára alapvetően fontos ismereteken túl a speciális és így akár választható, az egyéni helyzethez igazítható tudásanyag és kompetencia elsajátítására is adjon lehetőséget. Lényeges pont továbbá a képzés időtartamának megfelelő meghatározása és a képzés kötelezővé tétele.

»

Fontosnak tartom a lehetőségét annak, hogy a folyamatos képzések során, nem csak szociális szakemberek segítik a problémáink megoldását, hanem tapasztalt, menedzsmentben jártas szakemberek adják át tudásukat, vezetnek rá minket a megoldásokra. – O. É. »

A 21. században a nyílt kompetenciák mellett felértékelődik az úgynevezett kulcskompetenciák jelentősége és a szakmai hozzáértésen túl a hatékony vezetőnek a vezetői kompetenciáit is fejlesztenie szükséges. A vezetéshez szükséges kompetenciák fejlesztése, létrehozása hatékonyabbá és eredményesebbé képes tenni a szociális ágazatban dolgozó vezetők munkáját. Az eredményesség ugyanakkor visszahat természetesen a vezető személyiségére és munkájára, ami tovább növelheti a hatékonyságot, nem utolsó sorban pedig személyiségvédő (kiégést megelőző) funkciója is van. Az eredményes vezető munkája az egész szervezet eredményességét megalapozza, ami végső soron az ellátottak biztonságát növeli, és a részükre nyújtott szolgáltatás minőségére pozitív hatással van.

Az előzmények alátámasztják, hogy a vezetőképzést miért tekinthetjük speciális továbbképzésnek, hiszen tudjuk, hogy ezek hatása fokozza a szakmai hozzáértést, a kompetencia-tudatosságot, márpedig a 21. században a komplexitás az intézmények és általában a szervezetek vezetését sokkal nehezebbé tette. A hatékony és eredményes vezetői tevékenységhez folyamatos támogatásra van szükség.

A projekt célja tehát a fentiek alapján a személyes (szűken vett szociális és gyermekjóléti, gyermekvédelmi) gondoskodás területén dolgozók számára a vezetői pozíciók betöltéséhez szükséges komplex vezetői ismereteket nyújtó, szociális vezetőképzési rendszer kidolgozása, rendszerbe állítása és folyamatos fenntartása. Ebben a folyamatban megerősítésre kerülnek az ágazati, átfogó ismeretek mellett a menedzsmentszemlélet, a korszerű vezetési eszközök alkalmazása, az emberi erőforrással való hatékony, eredményes gazdálkodás és egyéb, vezetéselméleti és -gyakorlati kérdések.

A 2018-ban elfogadott **Oktatási Program** ezt így fogalmazza meg: *„A vezetőképzés új rendszere arra készíti fel az ágazat intézményvezetőit, hogy képesek legyenek saját vezetői szerepüket és az általuk irányított intézmények/szolgáltatások munkáját, szerepét rendszerszemléletben értelmezni, és a szakmai feladatok irányításához a hatályos jogszabályi környezetben elmélyült, korszerű ismereteket szerezzenek.”*

A képzés tartalmi elemeinek kidolgozása érdekében a szociális vezetőképzés célcsoportjának a véleményét is megismerő, kérdőíves adatfelvételt szerveztünk. Az e-mailben kiküldött, önkéntes és anonim kérdőívet összesen 1079 fő töltötte ki elektronikusan, így ez fontos viszonyítási pont lett a projekt céljainak pontosítása, a képzés tartalmi összeállítása során.

Minden képzés alapelvekre, értékekre épül, és vállaltan vagy indirekt módon szemléletet is közvetít. Éppen ezért nagyon fontos szempont, hogy a vezetői szemlélet középpontjában az ügyfél, az egyéni szükségletekkel rendelkező személy, család álljon, s minden szakmai, ágazati részen megszűnjön, mérséklődjön az „intézményi” (sok helyen még „intézeti”) szemléletmód, a szervezeti érdekeknek a szociális segítői, a szolgáltatásszervezői feladatok ellátása elé helyezése.

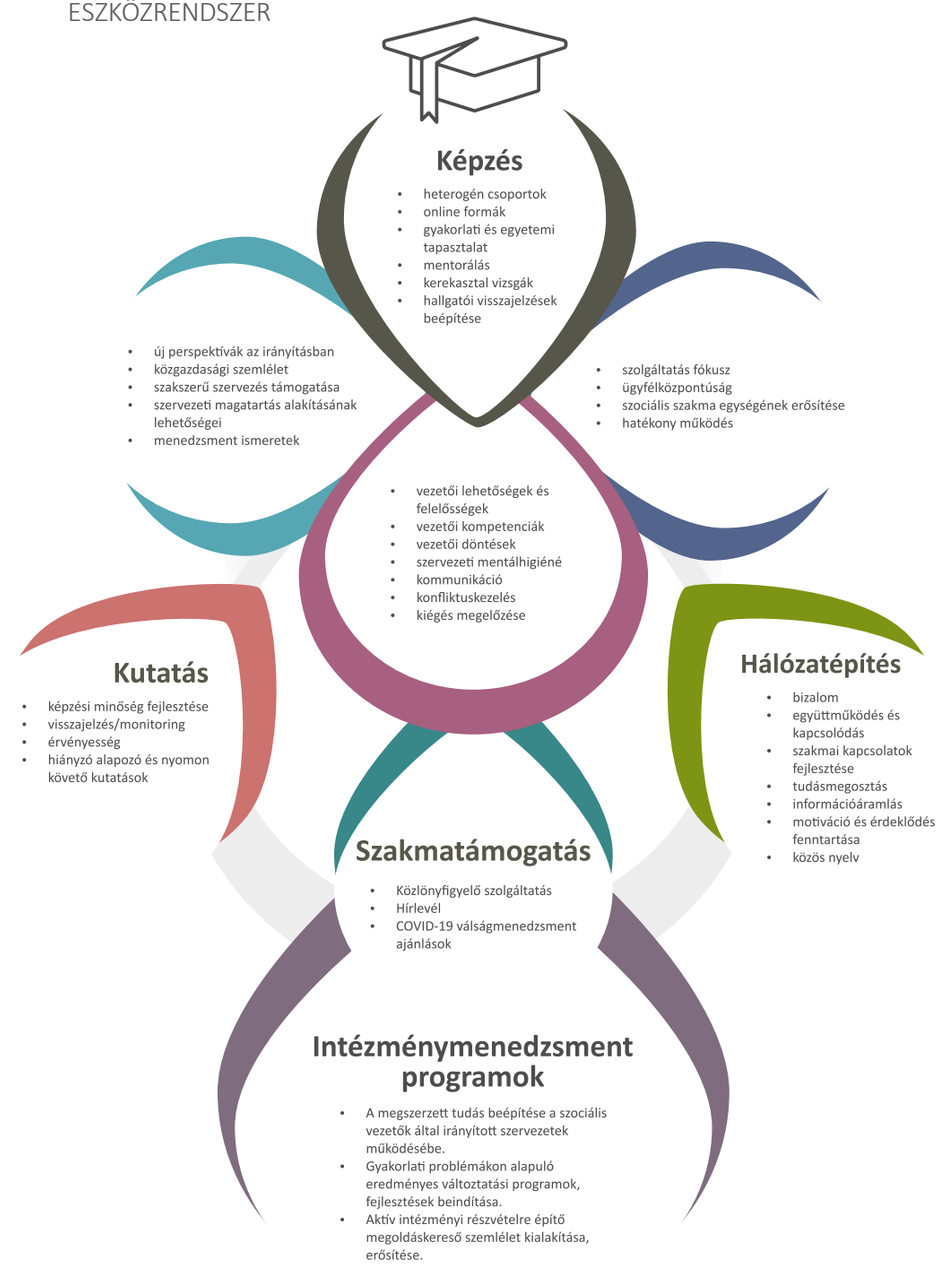
Összefoglalóan úgy is megfogalmazható mindez, hogy a szociális ágazatban tevékenykedő vezető tudatosabb vezetővé váljon, s ehhez gyakorlatias tudást és készségfejlesztést tudjon szerezni közvetlenül a képzésben, majd azt követően, az ún. hálózatosodási folyamatban is.

02
fejezet

A vezetőképzés logikai keretrendszere

Erre épülnek fel a projektben megvalósult események, eredmények, legyen szó akár képzési tevékenységről alap- és mestervezetőképzésben, akár valamely intézménymenedzsment programról.

ESZKÖZRENDSZER



03
fejezet

Eszközrendszer

Középpontban a TUDATOS vezető áll, olyan vezetői eszközökre van szükség, amelyek a jövőkép mentén segítik a célok biztonságos elérését.

A vezetők számára kínált eszköztár hatékony tartalmat nyújt a személyes vezetés és a szolgáltatás eredményes fenntartására egyaránt.

A vezetőképzési eszközrendszer középpontjában a TUDATOS vezető áll, vezetői eszközökre támaszkodik az adott szolgáltatás szakmai ismeretén túl.

Mit jelent ez? Egyértelműen azt, hogy olyan **vezetői eszközök**re van szükség, mely a szolgáltatásnyújtás során biztosítja a jövőkép mentén a célok eléréséhez vezető út biztonságát.

Ahhoz, hogy ez teljesüljön, ki kell nyitni a vezetők látókörét a szakmai kihívásokon túli világra. E mellett támogatni is kell őket ezen a folyamaton a személyes eszköztáruk fejlesztésével és a szolgáltatásukban dolgozó munkatársak változáskezelésének fejlesztésével.

Az összetevők, amelyekre szükség van:

a) **Alaptudás és készlet**, mely a vezetői szerepkörbe tartozó feladatok minden fontos aspektusára kitér, biztosítja a szervezési és vezetési ismereteket, bemutatva azok alkalmazási gyakorlatát, hatékony kommunikációs eszköztár biztosításával csapatépítő, konfliktuskezelő és önismereti technikák elsajátítását nyújtja. Biztosítja a hatályos jogszabályok megismerését, értelmezését, és segít azok alkalmazásában. A képzés tehát igyekszik konkrét eszközöket nyújtani a szociális vezetők számára a készségfejlesztés, valamint a jó gyakorlatok megismerése által, és ezt hivatott támogatni a képzés részeként megírandó projektmunka is. A képzési program négy jól körülhatárolható tanegységből áll, ezeket moduloknak nevezzük. Ezeket a célokat követi az ALAPOZÓ KÉPZÉS és MEGÚJÍTÓ KÉPZÉSEK a magasabb és a középvezetők számára.

b) **Változásra való képesség**, mellyel – figyelemmel az ok-okozatokra – képes a vezető döntéseit meghozni, s mellé a megfelelő és adekvát eszközöket biztosítani. Képes az előkészületekben és a végrehajtásban a középvezetőkre és a munkatársakra hagyatkozni, melyre felkészíti őket.

Ehhez eszközként a vezetőképzés teljes kelléktárát intézményvezetői és középvezetői szinten is rendelkezésre bocsátjuk. Ahhoz, hogy a változáshoz való viszonyt egy szolgáltató hatékonyan kezelje, a szakmai team tagjaira ugyanúgy kell támaszkodni, mint vezetőtársaira, s ehhez a team eszköztárát is szükséges fejleszteni. Erre készült az INTÉZMÉNYMENEDZSMENT PROGRAM a szolgáltatásban dolgozók teamek, illetve intézményközi teamek számára.

» Nekem nagyon jókor jött ez a képzés, hiszen vezetői tapasztalataim igen hiányosak, és olyan személy sincs a közvetlen környezetemben, akitől tanácsot tudnék kérni, vagy megosztaná velem gyakorlati tapasztalatait. – Sz. K. K. »

c) **Nyitott szem** és **közös gondolkodás** a külső környezet változására reagálva, melyhez szükséges egy HÁLÓZAT, a háttérben más vezetőkkel. Az új, innovatív gondolatok megbeszélésére szükséges egy hely (még ha az időnként az online térben helyezkedik is el), a sokakat érintő, feldolgozandó szakmai folyamatok tartalmaira vissza kell térni, részletesen át kell beszélni. Erre jött létre az SZVK SZALON, SZVK FÓRUM, közösségi felületeken CSOPORT a VEZETŐKNEK. A vezetők egymással történő, értő és keretet biztosító beszélgetése megerősítést nyújt, jó gyakorlatok megosztását teszi lehetővé, más perspektívába helyezi az addigi intézményi folyamatokat, hiedelmeket oszlat el.

Az ágazaton kívüli technikák és folyamatok megismerésével hatékonyabb működtetést lehet elérni, s a rendszerre is képesek hatást gyakorolni. Ezen túl erőt adnak, s képessé válnak a vezetők közös céljaik megfogalmazására.

d) A vezetői döntéseket **megalapozó új helyzetek megismerése, feltárása**, melyhez olyan KUTATÁSOK segítik a vezetőket, melyek támogatják őket abban, hogy a gyakorlati munkájuk során eredményesebbek legyenek, a személyes hatékonyság és a vezetési eszköztár szintjén is. A szociális szolgáltatások fenntarthatósága érdekében szükséges olyan kutatásokat indítani, mely eredményeivel ez a szolgáltatói kör adott területen hatékonyságot ér el (vagy növel) a lakosság szolgálatában, s ugyanolyan központi helyre kerül szervezeti szinten, mint egyéni szinten a családok mindennapjaiban.

e) Vezetést támogató eszközök biztosításával – TUDÁSTÁR –, mint amilyen a COVID-19 járvány kapcsán a Semmelweis Egyetem Egészségügyi Közszolgálati Kara által készített, **naprakész** menedzsmenttámogató összefoglalók, kézzelfogható tartalmat és későbbi tartalomgyártáshoz eszközt, sorvezetőt is kapnak a vezetők.

A vezetők számára kínált eszköztár hatékony tartalmat nyújt a személyes vezetés és a szolgáltatás eredményes fenntartására egyaránt. Ehhez a belső és külső környezet értékelését meg kell tennie minden vezetőnek, melyhez azonosítania kell, mi tartozik ezen halmazokba, s képesnek kell lennie a folyamatok elemzésére, adatok értelmezésére, felhasználására, új válaszok megtalálására. A Semmelweis Egyetem Egészségügyi Közszolgálati Kar Szociális Vezetőképző Tudásközpontja ezt kínálja – és a tapasztalatok szerint ezzel a legtöbben éltek és élnek is.

04
fejezet

Képzés

A vezetői szerephez szükséges ismeretek és készségek biztosítása. Új, innovatív perspektívák megnyitása a szociális szolgáltatásokat nyújtó szervezetek irányításában.

A képzés igyekszik konkrét eszközöket nyújtani a szociális vezetők számára a készségfejlesztés, valamint a jó gyakorlatok megismerése által.

Magyarországon a szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi tevékenységet végző intézmények vezetői munkakörének ellátásához **korábban nem volt biztosítva** olyan **háttér**, amely a vezetői szerephez szükséges átfogó ismereteket és készségeket biztosított volna, illetve segítette volna a vezetői munkát.

Cél az volt, hogy egy olyan szociális ágazati vezetőképzés működjön, amely alaposan és sokrétűen felkészíti a **leendő vagy gyakorló vezetőket** a sajátos szerepükre, folyamatos fejlesztési lehetőség biztosítása mellett. A képzés a vezetői szerepkörbe tartozó feladatok minden fontos részére kitér, biztosítja a szervezési és vezetési ismereteket, bemutatva azok alkalmazási gyakorlatát, hatékony kommunikációs eszköztár biztosításával csapatépítő, konfliktuskezelő és önismereti technikák elsajátítását nyújtja, valamint biztosítja a hatályos jogszabályok megismerését, értelmezését, és segít azok alkalmazásában. A képzés tehát igyekszik **konkrét eszközöket** nyújtani a szociális vezetők számára a készségfejlesztés, valamint a jó gyakorlatok megismerése által, és ezt hivatott támogatni a képzés részeként végzendő projektmunka is. Így a képzésen való lelkiismeretes, elhivatott részvétel hozzájárulhat a szociális vezetők munkájának minőségi és professzionális javulásához.

Mindezeket a célokat szolgáló oktatási, képzési tartalmat négy modulban csoportosítva alakult ki a képzés felépítése, tudásalapja.

Ágazatspecifikus ismeretek

A szakmai ismeretek a széttagolt szolgáltatási rendszer, a távoli és sokszor szakmailag nehezen egyenértékűsíthető, rész területek gyakran széttartó működése ellenére minden vezető számára elérhetők és elérendők.

Ez a szaktudás azonban nem szolgálta, nem szolgálhatta az általános, teljes ágazatra megfeleltethető vezetői készségek kialakulását és megerősítését. A szakmai szemléletmód, szolgáltatási ethosz korábban annyiféleképpen alakult, ahány képzés megszervezésére került sor. A tananyag összeállításakor tehát az egyik alapvetés a szolgáltatásközpontú látásmód, szemlélet hiánya volt.

»
Egyértelmű, hogy a képzésen megismert új módszerek lényeges, pozitív változást hoztak intézményünkben, mind a szervezetfejlesztés mind pedig a munkahelyi mentálhigiéné területén. (...) a vezetőképzésen megismert módszerek segítségével komoly, pozitív változások indultak el. – K. E. »

A tananyag egyes számmal ellátott moduljának tematikus fókuszait három tantárgy köré csoportosítva építettük fel.

Rendszerek és környezetük

A tantárgy központi tézise, hogy – a létező széttagoltság, szegmentáltság ellenére – a szociális szakma egységes. Ezt az egységet egy közös szemléletmód kialakításával, megerősítésével, hangsúlyozásával szolgálhatjuk a legjobban, ez pedig a mindenek felett álló ügyfélközpontúság.

A szakma szegmentált működésmódja helyett a keretek rugalmas, de fenntartható alakításával, a szociális segítés közös értelmezésével, saját, vezetői szerepekbe illesztésével célszerű a szolgáltatási rendszert üzemeltetni.

Az ellátórendszer működésének áttekintéséhez szükséges a szociális ágazatot a közpolitikák tágabb rendszerében is elhelyezni, a kapcsolódásokat felismerni. A szociális védelem rendszerének számbavételével, a szociálpolitika céljainak, eszközeinek és feladatainak gyakorlati szempontú áttekintésével minden vezető el tudja helyezni saját szolgáltatásait is a teljes rendszerben.

A tantárgy két legfontosabb eleme a szociális szolgáltatásokra vonatkozó legfontosabb kérdések őszinte megfogalmazása, valamint egy konkrét esetre hatékonyan reagálni képes szolgáltatási paletta esettanulmányra épített, közös kialakítása.

Jog és alkalmazása

A jog területén talán kiemelten fontos – egyben különösen nagy kihívás – annak érvényesítése, hogy a szociális vezetőképzés elsődleges célja nem lexikális tudás átadása, hanem a kompetenciafejlesztés. Meglátásunk és tapasztalatunk szerint az ezzel kapcsolatos gyakorlati ismeretek jelentős részével az érintett vezetők rendelkeznek, a klasszikus jogelméleti ismeretek pedig a szociális vezetői kompetenciák fejlesztését kevéssé szolgálják.

A tantárgy egyik fő célja annak megvilágítása, hogy a jogszabályok nemcsak korlátot jelentenek, hanem igazodási pontot, eszközt, sőt szakmai iránytűt biztosítanak a különböző vezetői feladatok ellátásához.

A szakpolitikai stratégiákhoz kapcsolódóan lényeges vonulat annak felvetése, hogy ideális esetben a szociális vezető nem pusztán a jogi szabályozás és az egyéb ágazati döntések passzív alanya, hanem olyan szereplő, aki maga is hatással lehet a rendszer működésére, a szakma fejlődésére, ha ismeri és érti a kormányzati, szakpolitikai működés logikáját és szempontjait is. Mindez egyúttal az ágazaton belüli szakmai kapcsolatokra, a hálózatosodás és az érdekérvényesítés kérdéskörére is ráirányítja a figyelmet, amit a hallgatói reakciók alapján aktuális és fajsúlyos szempontnak, ugyanakkor fejlesztendő területnek ítélünk.

Mindvégig – bárki számára – könnyedén értelmezhető nyelvezetet használva, életszerű példák, játékok és kooperációt igénylő csoportfeladatok útján irányítjuk a hallgatók figyelmét olyan összefüggésekre, amelyekből hosszabb távon is hasznosítható felismerések születhetnek. Ahogy a képzés egészében, itt is jelentős terepet biztosítunk az egymástól való tanulásnak, ami sok esetben bármely oktatási módszertannál hatékonyabb eszköznek bizonyult.

Etika és érdekvédelem

Szinte minden menedzsmentszintű döntés mögött, illetve azzal együtt megjelennek etikai vonások is, azaz a menedzsmentdöntéseknek etikai dimenziója is van.

A személyes vonatkozások mellett azonban létezik egyfajta szociális ágazati ethosz is, amely a szociális segítés különös, egyedi jellemzőit foglalja magában, azonban a szakma korántsem egységes ennek feldolgozásában és értelmezésében.

Az etikai vezetés a szociális szolgáltatást nyújtó szervezetben kiterjed a kiszolgáltatott, korlátozott önrendelkezéssel bíró személyek érdekeinek védelmére is. A tantárgy feltárja, hogy melyek azok a belső szabályrendszer kialakításának és megvalósításának sajátosságai, amelyek az etikai vezetés elvein nyugvó érdekvédelmi normarendszerben testesülnek meg.

Az érdekvédelmi területen az ellátottak, kliensek érdekeinek védelmét és az ellátók, munkavállalók, kollégák (szakszervezeti, közalkalmazotti/munkavállaló tanácsi stb.) érdekvédelmét szükséges megismerni és annak adottságait, erősségeit és gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit áttekinteni.

A modul összetett célokat fogalmaz meg, azonban a végső cél a szakmai értékek, célok közös megfogalmazása, a szociális vezetés tudatosságának, a tudatos vezetői működésnek az erősítése.

A szociális vezetők a legtöbb esetben a környezeti változásokra való reagálásban, a sokszor kiszolgáltatottsági érzésben látják a napi működés legnagyobb gátját. Ezt a – konkrétumokon túl – kiszámítható, stabil és értékalapú szakmai felfogással, tudatos elhivatottsággal és célorientált működéssel próbálják az eddig megismert vezetői megoldások kezelni. Ebben a „képessé tevésben” próbál a modul a szociális vezetők segítségére lenni.

Közgazdasági szemlélet fejlesztése a szociális vezetőképzésben

A „pénzért értéket” szemlélet megjelenése a közszférában felveti annak szükségességét, hogy a szociális ágazatban dolgozó vezetők is megismerkedjenek ennek a megközelítésnek a tartalmával és az ebből fakadó vezetői lehetőségekkel és persze felelősséggel. Ez a szemlélet kitágíthatja az ágazat munkájának értékelését, ugyanis itt már nemcsak arról van szó, hogy szabályosan kell ellátni a feladatokat, hanem hogy a szabályosság mellé felzárkózik a hatékonyság, mint eredményességi

kritérium, így a természeténél fogva hatékonyság központú közgazdasági gondolkodás szerepe a vezetői döntések meghozatalában felértékelődik.

A fentiek szellemében építettük föl a szociális vezetőképzés közgazdasági modulját, amelyben célkitűzésként az alábbiakat fogalmaztuk meg:

- A szociális intézményvezetők körül és a velük történő dolgok jobb megértése.
- Támpontok, készségek átadása, erősítése a problémák megoldásához.
- Néhány konkrét probléma (példa) megoldása, esetfeldolgozásokon, példamegoldásokon, kvízeken keresztül.

A szervezeti teljesítmény értékelésében három fő szempont került kiemelésre: a pénzügyi, a szabályossági és a hatékonysági.

Vezetői döntések közgazdasági megalapozása kulcskérdés a modul céljai között.

Már maga a döntési helyzet is értelmezést, megértést kíván, hogy később a döntés előkészítése és maga a döntés, illetve végrehajtása értékelhető legyen, és a tapasztalatok elvezessék a vezetőket a jobb döntésekig. A szűkösség viszonyai közötti választások értékelésének folyamatában – mivel igen kötött pályán mozognak a szociális intézmények –, a választás lehetősége, az alternatívák mérlegelése sokszor mégis adott.

A döntések megalapozását és értékelését ma már nem lehet kontrolling eszközök használata nélkül jól megvalósítani, ezért a közgazdasági gondolkodás néhány alapkérdésén, valamint a szervezeti döntések megalapozásán és a teljesítmény mérésén túl külön foglalkozunk a kontrolling használatának lehetőségeivel is a szociális szféra vezetői számára.

Menedzsmentismeretek a képzésben

A „Vezetés és szervezés” modul a képzési programjában a vezetéstudomány elméleti ismereteinek bázisán olyan gyakorlatban is hasznosítható tudást kíván átadni, amelyek segítik a résztvevőket mindennapos vezetői munkájuk során, pótolják hiányzó és bővítik meglévő vezetői ismereteiket. A modul főbb csomópontjai, tantárgyai, szakmai blokkjai: a stratégiai vezetés, a szervezés, valamint a szervezeti magatartás.

A képzés az ismereteknek nem pusztán az átadását, hanem elmélyítését is célul tűzi ki. A szituációs elmélet bázisán azt képviseljük, hogy a szervezetek esetében a különböző adottságoknak köszönhetően több lehetséges megoldás is létezik adott probléma kezelésére. Ebben a szemléletben ismertetjük meg a vezetőkkel az egyes menedzsmentmodelleket mint lehetséges, adaptálható eszközöket. Célunk egyfajta szemléletformálás, amely hozzájárul a közös értelmezési keret kialakításához, a rendszerszintű gondolkodás fejlesztéséhez, támogatva ezáltal a szociális szolgáltatások szakszerű szervezését, irányítását.

Új, innovatív perspektívákat is meg kívánunk nyitni a szociális intézmények irányításában: bemutatunk nemzetközi jó gyakorlatokat, vizsgáljuk ezek hazai adaptációs lehetőségeit, megismerjük a hazai innovatív megoldásokat. Inspirációt kívánunk nyújtani a vezetői munkához azzal is, hogy olyan oktatásmódszertani eszközöket használunk, amelyek alkalmasak a résztvevők érdeklődésének felkeltésére modul témái iránt.

Közösen gondolkodunk vezetői kihívásokról, dilemmákról, a problémák megoldási lehetőségeiről konkrét helyzeteket és valós feladatokat felhasználva. A résztvevők az órákon számos csoportfeladatot kapnak, amelyek oktatói segítséggel megmutathatják, hogy miként oldanak meg szakmaspecifikus vezetői problémákat. Az órákon video-esettanulmányokkal, filmrészletekkel színesítjük az oktatásmódszertani eszköztárunkat, amelyek a résztvevők visszajelzései alapján valódi segítséget jelentenek a tanulási, fejlesztési folyamatban.

» **A saját vezetői stílusom és identitásom meghatározásához a szociális vezetőképzés szerepe jelentős és arra is rámutatott, hogy szem előtt tartsam azt a célt, hogy milyen vezetővé is szeretnék válni.** (...) a szociális vezetőképzésen tanultak alapján a gyakorlatban is igyekeztem alkalmazni azokat a módszereket és kompetenciákat, amelyek hozzájárulhatnak egy hatékonyan működő szociális intézmény működéséhez. – H. M. »

Mesterképzésünk eddigi tapasztalatai alapján a szervezés tárgy fókuszában álló legfontosabb vezetői dilemmák a következők:

- Lehet-e az üzleti modelleket adaptálni a szociális szférára, vannak-e speciális megoldások?
- Van-e egyáltalán mozgástere a vezetőknek az erős szabályozási környezetben?
- Hogyan lehet jól kezelni a centralizációt szervezeten belül és akár intézménycsoportokban?
- Jelenthet-e megoldást a szervezetalakítás, szervezés a HR-krízisre?
- Hogyan kezelhető a perszonálunió a szervezetekben, milyen nehézségeket okoz a szervezeti működésben?
- Hogyan állítható a szervezet működésének fókuszába az ügyfél, ehhez hogyan használhatók a digitalizálás eszközei?
- Milyen eszközei vannak a belső együttműködés támogatásának, és ebben milyen szerepe van a szabályzatoknak, szabályozásnak, illetve hogyan lehet értelmesen szabályozni a szociális szervezetekben?
- A munkaszervezés eszközei hogyan köthetőek a motivációhoz, valamint a szervezés minősége hogyan hat a szervezet teljesítményére?

A szociális ágazatban dolgozó felső vezetők munkájában a szervezeti magatartás témaköreihez kapcsolódóan az alábbi, további dilemmák is jelentkeznek:

- Hogyan kezelhetők azok a munkatársak, akiknek sem a szakmai felkészültsége, sem a motiváltsága nem megfelelő? Mennyi energiát szánjon a vezető az

ösztönzésükre? Mit lehet tenni, ha sem szervezeten belül, sem kívül nincsen megfelelő utánpótlás?

- Hogyan segíthetők azok a kulcsemberek, akikre jelentős többletfeladat hárul? Hogyan találja meg az egyensúlyt a vezető a „terhelésükben" és a támogatásukban?
- Milyen vezetői eszközökkel kezelhető a segítő foglalkozásból adódó lelki megterhelés? Mit tehet a vezető a kiégés megelőzésére?
- Milyen kevés anyagi ráfordítással járó eszközöket alkalmazhat a vezető az innovatív szemlélet kialakítására, a munkahelyi légkör javítására, az elégedettség növelésére? Lehet-e létjogosultsága az ágazatban a rugalmas munkaidőnek, a távmunkának, az innovációra, fejlesztésre dedikált külön időkeretnek?
- Milyen tudatos lépésekkel, akár személyi döntésekkel tudja segíteni a vezető a szervezeti kultúraváltást?
- Hogyan kezelje a vezető az intézményi és szabályozási környezet sokszor gyors, dinamikus változását, különös tekintettel az intézmények szétválására, összeolvadására? Hogyan kommunikáljon a vezető változások esetén, hogy ilyen helyzetekben végig hiteles és támogató maradjon a munkatársak és a fenntartó irányába is?

Menedzsmentkészségek és kompetenciák fejlesztése a szociális vezetőképzésben

A szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi közszolgáltatást végző intézmények működésének egyik legfontosabb alapelve a személyes gondoskodás, melynek lényege, hogy az ellátott a lehetőségekhez mérten a neki legmegfelelőbb szolgáltatást és támogatást kapja az ágazatban dolgozó szakemberek részéről. Ennek a megközelítésnek a fókuszában az ellátott egyén áll, a személyes jelleg azonban csak részben vonatkozik rá. A személyes gondoskodás nemcsak a segítségnyújtás személyre szabottságát jelenti, hanem azt is, hogy a gondoskodás mögött személyek állnak, olyan vezetők és dolgozók, akik saját személyiségükkel végzik munkájukat.

A vezető legfontosabb munkaeszköze saját személyisége. Személyiségével kapcsolódik a dolgozókhoz és az ellátottakhoz, és a személyiségével tud megfelelő intervenciókat eszközölni. Mindezt nem a szükséges szakmai ismeretek ellenében fogalmazzuk meg, hanem éppen azok minél hatékonyabb alkalmazása érdekében. Ezekben a szakmai interperszonális kapcsolatokban egyidejűleg két személy, két ember is találkozik. Erre a kapcsolódásra vagy éppen annak nehézségeire is elengedhetetlen figyelmet fordítani.

Ebből az alapelvből egyenesen következik, hogy a tananyag gerincét nem az új lexikális ismeretek adják. A mindennapi tapasztalatokból felvetődő kérdésekre, dilemmákra vagy elakadásokra elsősorban a hallgatók már meglévő tapasztalataiból és ismereteiből kívánunk válaszokat megfogalmazni, vagy ha szükséges, további kérdéseket feltenni. A tapasztalati, reflektív tanulási módszert részesítjük előnyben. A modul alapvető tartalmi fókuszai a következők:

Kommunikáció a szervezetben

Szervezeten belül és kívül kiemelt jelentőséggel bír, hogy a megfelelő üzenetek eljussanak a munkatársakhoz, partnerekhez és a szolgáltatást igénybe vevőkhöz. A szociális intézmény vezetőjének tudatos és egyértelmű kommunikációja nagymértékben hozzájárul a szervezet hatékonyságához.

A tárgy célja, hogy a hallgatók rálássanak saját kommunikációs erősségeikre és fejlesztendő területeikre, valamint hogy megismerjék a szervezeti kommunikáció elméleti alapjait. A tárgy keretében elemezzük a szervezet kommunikációs rendszerét, a kommunikációs folyamatot nehezítő akadályokat, valamint a szituációhoz igazodó, hatékony kommunikációs stratégiákat. A tárgy során a hallgatók számára lehetőség nyílik a tudatos kommunikáció páros és kiscsoportos gyakorlására és a visszajelzések mentén történő tovább fejlődésre.

Konfliktuskezelés a szervezetben

A tárgy célja a szervezet életében előforduló konfliktusok felismerésének, elemzésének és tudatos kezelésének fejlesztése. Vezetőként kiemelten fontos készség, hogy milyen konfliktusok esetén és hogyan avatkozunk be a konfliktusok lefolyásába. Munkahelyi konfliktusok esetén gyakran nem zéróösszegű helyzetről van szó, mégis a résztvevők ilyen hozzáállással vannak jelen.

A tárgy célja továbbá a munkahelyi konfliktusok több szempontú elemzése. Esettanulmányok segítségével vizsgáljuk a különböző konfliktusforrások specialitásait, a konfliktus eszkalációját és különböző fokozatait. A konfliktusok kezelésének informális és formális módozatait tárgyalva keressük a munkahelyi konfliktusokra adható válaszokat és az optimális megoldási lehetőségeket.

A résztvevők a kurzus során tudatosítják egyéni konfliktuskezelési sémáikat, erősségeiket és fejlesztendő területeiket a konfliktuskezelésben és a tárgyalásban.

Szervezeti mentálhigiéné, a kiégés megelőzése

A tantárgy célja egy olyan mentálhigiénés szemlélet elsajátítása, amelynek segítségével a vezető beosztású személy differenciáltabban tudja kezelni a szervezet mikro-, mezo- és makroszintű változásait, valamint olyan prevenciós intervenciók megtervezésére válik képessé, amelyek a szervezet egészséges működését, valamint a munkahelyi közérzetet pozitív irányba tudják elmozdítani.

A szituációs gyakorlatok és esettanulmányok feldolgozásával bemutatásra kerülnek olyan mentálhigiénés intervenciók, amelyek révén hatékonyabbá válik az egyénekkel és csoportokkal (teamképesség) való együttműködés, az emberi erőforrás tervezése, igazgatása és ellenőrzése.

A tantárgy keretében bemutatásra kerülnek különböző kiégés szint mérési lehetőségek és adekvát intervenciós lehetőségek.

05
fejezet

Kutatás

A képzés eredményességét és hatásosságát négy különböző szinten vizsgáltuk.

Olyan kutatási és elemzési feladatokat végeztünk, melyeknek célja a képzési program eredményességének és hatásának a feltárása volt.

A szociális vezetőképzés egyik célja a szociális szférában dolgozó vezető szakemberek tudásának gyarapítása és képességeik javítása annak érdekében, hogy a szociális támogatás színvonalát és hatásosságát európai szintre emeljék. Ez olyan képzési stratégiát és módszertant kíván, melyek a vezetők újonnan elsajátított vagy továbbfejlesztett képességeiken alapuló magatartásváltozásához és konkrét szervezeti eredményekhez vezetnek. Ezért – részben a meglévő hiányokat is figyelembe véve – a szociális vezetőképzéshez kapcsolódóan olyan kutatási és elemzési feladatokat is végeztünk, melyeknek célja a képzési program **eredményességének és hatásának a feltárása** volt.

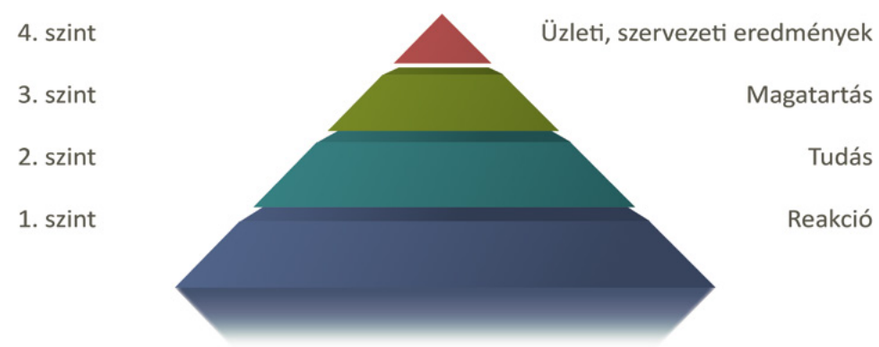
A képzési programok eredményeinek elemzésére és értékelésére, valamint a képzés hatékonyságának a vizsgálatára a Kirkpatrick-modell nyújt gyakorlatias segítséget.

A modell szerint a képzés hatékonyságának első szintjén azt vizsgáljuk, hogy a résztvevők milyen mértékben találják a képzést kedvezőnek, vonzónak.

A második szint azt mutatja meg, hogy a képzésben résztvevők milyen mértékben sajátítják el a kívánt tudást, készségeket a képzésben való részvételük során.

A képzés hatásosságának harmadik szintjén azt vizsgáljuk, hogy a résztvevők milyen mértékben alkalmazzák a képzés során tanultakat munkájuk során, ami specifikus magatartásbeli változásokban nyilvánul meg.

A negyedik szinten szervezeti és ágazati szinten vizsgáljuk a képzés hatását.



Ezen modell alapján a képzési projekthez kapcsolódó kutatási tevékenységek eredményei az alábbiak voltak:

Kirkpatrick 1. szint: a képzésben résztvevők reakciója a képzés tartalmáról és lebonyolításáról, és kereteivel kapcsolatos hallgatói és oktatói visszajelzések összegyűjtése és értékelése.

A kutatásban a képzésben résztvevő mesterszintű- és az alapszintű képzés hallgatói vettek részt. Az elemzés fókuszában a képzés minőségbiztosítása volt, mely a következő tématerületeket tartalmazta:

- Összefoglaló
- A vezetőképzés értékelésének módszertana
- A mesterszintű képzés hallgatói értékelése
- Az alapszintű képzés hallgatói értékelése
- A COVID-19 járvány okán bevezetett távoktatási megoldások értékelése

Résztvevő: 854 fő

A részletes elemzés megtalálható az *'EFOP 3.8.2. A minőségbiztosítási felmérések összegzett eredményei'*, valamint a *'VEKOP 7.5.1. A minőségbiztosítási felmérések összegzett eredményei'* cím alatt: Tanulmányok – Egészségügyi Menedzserképző Központ (semmelweis.hu).

Oktatók szakmai tudása:	**5,7**
Oktatók felkészültsége:	**5,7**
Inspiráció:	**5,4**
A képzési modulok értékelése:	**4,4–5,4** (max. 6)

A tananyagfejlesztés támogatása

A hallgatóink visszajelzéseiből folyamatosan készült írásos értékelés, melyből néhány tartalomra vonatkozó és több a képzés kereteit érintő javaslatot (pl. az oktatási hetek gyakoriságának csökkentése, projektmunka leadási határidejének későbbre halasztása) beépítettünk a későbbi képzéseink során.

A pandémia hatással volt a mi képzésünkre is, a személyes jelenlétet a virtuális világ váltotta fel. Végig kellett gondolnunk, hogy milyen megoldással, technikákkal tudjuk a hallgatóink oktatását tovább folytatni. A célunk az volt, hogy minél kevesebb hallgató morzsolódjon le, az amúgy is őket nagyon megterhelő helyzetben, ezért a hallgatók véleményét egy kérdőíves felmérésben kérdeztük meg. A hallgatók ezzel kapcsolatos észrevételeiről bővebben itt olvashat: Tavoktatassal-kapcsolatos-felmeres-eredmenyei.pdf (semmelweis.hu)

Új e-learning módszerek elégedettsége:	**4,2–4,8** (max. 5,0)

A járványidőszak alatt alkalmazott digitális oktatási módszertanról készült részletes beszámoló elérhetősége: A-jarvanyidoszak-alatt-alkalmazott-digitalis-oktatasi-modszertan.pdf (semmelweis.hu)

A szakmai kompetenciák szubjektív megítélésének változása jelentős mértékű a képzésből való kilépést követően, a hallgatók minden területen magasabban értékelt kompetenciáról számoltak be, mint a képzés megkezdése előtt. A különbség három kategóriában kiemelkedő, ezek: a magyar szociális rendszer nemzetközi szociális rendszerekkel történő összehasonlító elemzése, pénzügyi környezet elemzése és értékelése, valamint a gazdasági környezet elemzése és értékelése.

Kirkpatrick 2. szint: a disszeminációt elősegítése az eredmények publikálásával

A 2018-2021 időszakban a munkáink eredményeinek bemutatása két szinten történt. Egyrészről a végzett hallgatóink a Szakmai Konferencia és Tanúsítvány Átadó rendezvényen mutatták be projektmunkáikat, másrészről lektorált tudományos folyóiratokba nyújtottunk és nyújtunk be közlésre kéziratokat. Ezek a közlemények a vezetőképzés kialakításának koncepcióját, a curriculum részeit és a hazai és nemzetközi hasonló képzések ismertetéseit tartalmazzák. Az eddig megjelent publikációk elérhetők: Publikációk – Egészségügyi Menedzserképző Központ (semmelweis.hu)

Tudományos vizsgálat céljából gyűjtött adatok elemzése, abból a célból, hogy a projekt implicit céljai és a szociálpolitikai célkitűzések minél nagyobb mértékben megvalósuljanak (tudás átadáshoz szükséges metodika).

A kifejezetten tudományos célokat szolgáló kutatási feladatokhoz részben a nemzetközi szakirodalom feldolgozásával kiválasztottuk, részben pedig a magyar viszonyokra adaptálva kidolgoztuk a megfelelő kérdőívet. Az eredmények közlése eszközt jelent a képzés szakmai és tudományos körökben való ismertségének növelésére, a várható eredmények pedig a vezetőképzés indokoltságának alátámasztására is szolgálnak. Ez jelenleg folyamatban van, a közlemények az előkészítés fázisában vannak. Előzetes eredményünk a szociális intézményvezetők szakmai kapcsolatainak vizsgálatáról elérhető a következő helyen:
A-szocialis-intezmenyvezetok-szakmai-kapcsolatainak-vizsgalata.pdf (semmelweis.hu)

A COVID-19 járvány gyorsan terjedő vészhelyzetté vált szerte a világon, mely minden társadalmi réteget érint. Hazánkban az első hullám ideje alatt a szociális intézmények feladatai járványügyi intézkedés szempontjából előtérbe kerültek, ezért úgy gondoltuk, hogy mi is foglalkozunk a COVID-19 járvány hatásával a szociális ágazatra nézve. A Szociálpolitikai Szemle 2020/3-4. számában hallgatóink projektmunkái és kollégáink kutatási eredményei jelentek meg.
Lapok (szocialpolitikaiszemle.hu)

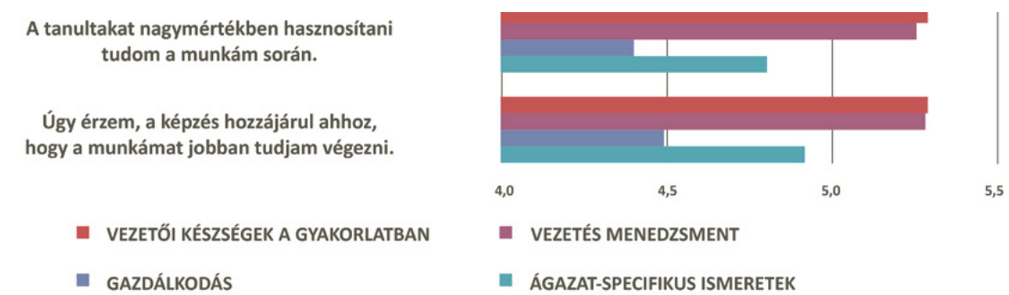
Szakmai Konferencia és Tanúsítvány Átadó rendezvény:	**5** db
Összes résztvevő:	**834** fő
Meghívott előadó:	**20** fő
Megjelent publikációk száma:	**7** db

Kirkpatrick 3. szint: Hallgatók kompetencia változása, képzések hasznossága

A szakmai kompetenciák szubjektív megítélésének változása jelentős mértékű a képzésből való kilépést követően, a hallgatók minden területen magasabban értékelt kompetenciáról számoltak be, mint a képzés megkezdése előtt.

Kirkpatrick 4. szint:

A gyakorlatban ez az értékelési szakasz, ami a legnagyobb idő- és erőforrás-befektetést követeli meg. A felmérés során képet kapunk a képzés valódi szervezeti hatásáról, mint például a megnövelt termelékenységről, alacsonyabb fluktuációról, megnövekedett kliens elégedettségről, a munkatársak elkötelezettségi szintjének növeléséről stb. E szint vizsgálata, kutatása folyamatban van, így az eredmények bemutatása később várható.



06
fejezet

Intézménymenedzsment

Olyan támogatott folyamat, amelynek során a vezetők a képzésen megszerzett tudást célzottan be tudják építeni az általuk irányított szervezet működésébe. A program olyan tudást, módszertani eszközöket adott át, melyek alkalmazásával a munkahelyi kollektíva önállóan is tud a kihívásokra reagálni.

A megszerzett tudást az intézmények konkrét problémáinak megoldásában, kihívások kezelésében tudták alkalmazni.

A szociális vezetőképzés egyik célja – mindamellett, hogy a vezetők mindennapi munkájukban is valós segítséget jelentő korszerű vezetői ismereteket, rendszerszemléletet, újszerű megközelítést kapjanak –, hogy a megszerzett tudást **be tudják építeni** az általuk irányított szervezet működésébe.

Ennek a célkitűzésnek a megvalósulását elősegítve, a mester vezetőképzés során átadott ismeretek és szemlélet **gyakorlatban történő eredményesebb hasznosulása** érdekében dolgoztuk ki az intézménymenedzsment programunkat, melyhez a projekt időszaka alatt tíz intézménynek volt lehetősége csatlakozni.

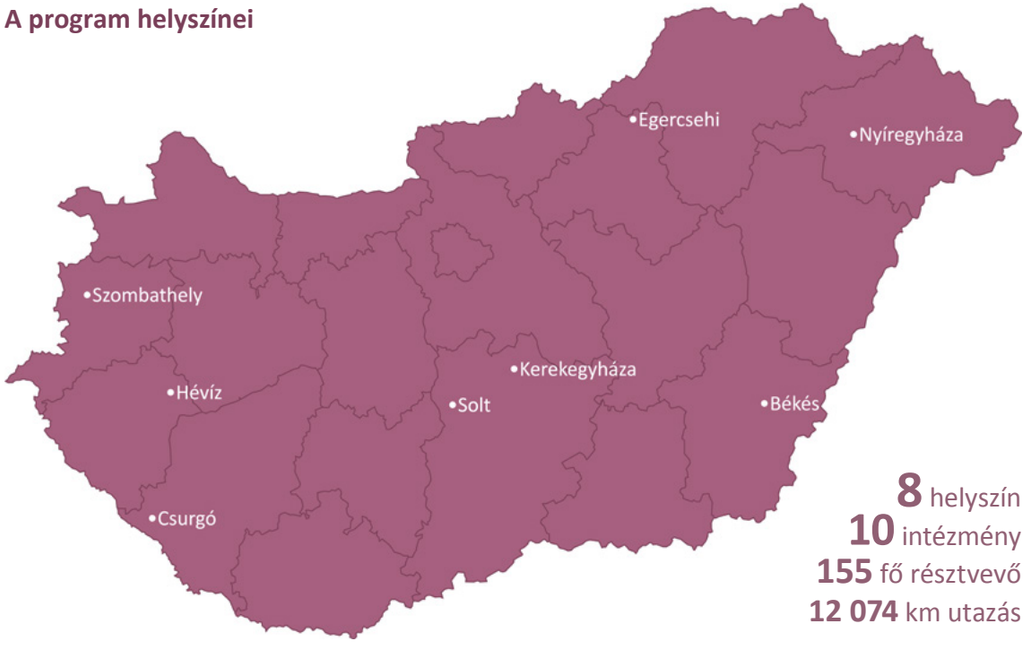
Az intézménymenedzsment fejlesztő programok keretében olyan, az ellátás minőségében és hatékonyságában is jelentkező, gyakorlati problémákon alapuló fejlesztés indult el, amelyek végső célja **változtatási projektek, programok** beindítása. A COVID-19 pandémia mentálhigiénés következményei után igény mutatkozott a szervezetek energetizálására, a csapatmunka erősítésére, egyéni vezetői coachingra is. A megszerzett tudást az **intézmény konkrét problémáinak megoldásában, kihívások kezelésében** tudták alkalmazni.

A programban a vezetőképzési modulok oktatóinak részvételével történt a közös munka, azzal a céllal, hogy a projektek lebonyolításán keresztül az intézmény szakmai-szervezeti kereteiben, folyamataiban, tevékenységeinek tartalmában, hatékonyságában eredményes változás induljon el. A program során folyamattámogatást és többféle szakmai, módszertani segítséget is nyújtottak az oktatók.

A program céljai:

- produktív változtatás iránti igény felkeltése, **innovációs szemlélet kialakítása** és az ehhez szükséges gyakorlati eszköztár átadása a szervezet saját adottságaira, lehetőségeire építve,
- **fenntartható változás generálása** a képzés szemléletének széleskörű átadásával és változtatási projektek gyakorlati megvalósításával,
- **együttműködések erősítése**, realizálása, közös projektek megvalósítása egy integrált intézményen belül, egy fenntartóhoz tartozó intézményekben, egy földrajzi terület szolgáltatói között, egy szakmai terület intézményei, vezetői és szakemberei között,
- meghatározott ágazati problémákhoz, irányokhoz **aktív intézményi részvételre építő megoldáskeresés**,
- a vezetőképzés által megszerzett (emelt és alapszintű képzés) tudáson túl, az intézményi konkrét **problémák megoldásában alkalmazható technikák, módszerek átadása** az ellátás minőségének növelése érdekében.

A program helyszínei



8 helyszín
10 intézmény
155 fő résztvevő
12 074 km utazás

A programok helyszíneinek kiválasztása során külön hangsúlyt kapott a szakmai és/vagy földrajzi koncentráció. Az intézmények kiválasztása az ágazatvezetéssel közösen, a projektdokumentációkban rögzített elvek mentén történt.

A kiválasztásnál a következő fő szempontrendszer érvényesült:

- intézményvezetői elkötelezettség a változtatási program irányában,
- elkötelezett dolgozói kör,
- az elindított változtatási folyamatok fenntarthatóságának biztosítása,
- szakmai/földrajzi koncentráció,
- egyéb együttműködési tevékenység a projektcélok megvalósítása érdekében.

A programban résztvevő intézmények szolgáltatási tevékenysége lefedte a szociális és gyermekjóléti alapszolgáltatások teljes körét, a szakosított ellátások közül idősek bentlakásos ellátását és lakásotthont működtettek.

A program keretei

A programok elsősorban személyes jelenlét formájában valósultak meg, a járványhelyzet azonban kikényszerítette az online találkozási formákat, megoldásokat is, illetve több esetben a program befejezésének kitolódását eredményezte.

» Gyakorlatias, játékos feladatmegoldás csapatmunkában! »

Az alkalmak számát és gyakoriságát a fejlesztési program céljához és a résztvevő intézmények dolgozói munkabeosztásához igazítva, az intézményvezetővel közösen alakítottuk ki.

Fejlesztést támogató tartalmak

- Változásmenedzsment, változtatási keretrendszer
- Projektmenedzsment és eszközei, projektszemlélet és keretei
- Szervezeti helyzetelemzés, problémák, kitörési pontok azonosítása
- Szociális ágazati helyzetkép (általános) – szemlélet, trendek, lehetőségek, jó gyakorlatok
- Szociális ágazat finanszírozása, forrásbevonási lehetőségek
- Vezetés és szervezés a szervezetekben és projektekben
- Szervezeti kultúra, ágazati kultúra – kultúra és változás – az együttműködés, hálózatosodás kultúrája
- Hatékony teamek kialakítása és vezetése
- Külső- és belső kommunikáció, szereplők elköteleződésének megnyerése
- Egyéni reakciók a változásra, változással szembeni reakciók, konfliktusok kezelése, változtatási folyamat vezetése

A program eredményei

A fejlesztés helyszínein többek között olyan projektek jöttek létre, mint

- a szakemberek közötti szakmai kommunikáció fejlesztése,
- intézmények közötti együttműködés javítása,
- mentor- és továbbképzési program a betanítás és a munkatársak szakmai munkájának segítésére,
- belső együttműködések javítása, túlterheltség csökkentése,
- a települési szociális ellátórendszer intézményei közötti együttműködés fejlesztése, képzések, szakmai tapasztalatcserék, műhelymunkák, programsorozatok által,
- munkavállalói motiváltság feltérképezése,
- generációk közötti együttműködések erősítése,
- digitális innováció a szociális ágazatban,
- Közösségi Ház Programfejlesztési Terve,
- Kommunikációs Tízparancsolat,
- külső- és belső kommunikációs terv.

» Egy jól felépített program, minden alkalommal érdekességeket nyújtott végig. »

A projektek kidolgozását az együttműködés, a közös gondolkodás és a konstruktivitás jellemezte. A különböző munkakörökben dolgozó munkatársak csoportos munkáját nem csak a közös tanulás, az ismeretszint bővülése jellemezte, hanem szinergiákat, munkafolyamatokban való kapcsolódási pontokat is felszínre hozott.

A program kialakítása során hangsúlyt kapott a külső és belső szakmai együttműködések facilitálásán túl, a közös értékek azonosítása, a küldetés és célmeghatározás módszertana, az intézményi folyamatok szervezése, az erőforrások tervezése, az asszertív kommunikáció, valamint a konfliktuskezelés.

A program hozadéka a tudásbővülés mellett abban jelentkezett, hogy a különböző intézmények, telephelyek és eltérő munkakörök dolgozói személyesen is megismerték egymást, mely hatással van a későbbi együttműködésekre. A közös projektek mellett további együttműködési pontok, lehetőségek tárultak fel, melyek javíthatják a szociális szolgáltatások minőségét, a szükségletorientált szolgáltatásnyújtást és annak bővülését.

Összefoglalóan elmondható, hogy a megvalósult programok tapasztalatai alapján a kitűzött célok teljesültek. A kiválasztott intézmények mindegyikében olyan gyakorlati problémákon, kihívásokon alapuló fejlesztés valósult meg, melyek hatása a dolgozók perspektívaváltásában, lehetőségfeltáró gondolkodásmódjában, az együttműködésük javulásában, és projekteredményekben érzékelhető.

A program olyan **tudást, módszertani eszközöket adott át**, melyek alkalmazásával a munkahelyi kollektíva önállóan is tud a kihívásokra reagálni.

A résztvevők visszajelzései alapján több járulékos eredménye is volt a programnak. Erősödött a csapatkohézió, javult a munkahelyi légkör, jó irányba változott a szervezeti kultúra, valamint az eltérő munkakörökben dolgozók problémaérzékenysége és együttműködése a projekttermékek közös létrehozásának folyamata által. **Hosszú távon is hasznosulni tud** az a megszerzett tudás és tapasztalás, amit a résztvevők a projektfejlesztések és az együtt gondolkodás során megszerezhettek.

» A projektek kidolgozása nagyon hasznos volt. «

07
fejezet

Hálózatosodás

A kapcsolatok a tudásáramlás eszközei, a hálózatok pedig a folyamatos tájékozódás csatornái. Eredmény csak az egyéni és szakmai hálózatok működtetésével érhető el. Ezekre erőforrásként és eszközként kell tekinteni.

» Hány kézfogásra vannak egymástól a szociális vezetők? »

A Semmelweis Egyetemen megvalósult szociális vezetőképzésnek egyik, már kezdetektől fogva megfogalmazott célja volt, hogy a résztvevők **szakmai kapcsolatrendszerének erősödését** támogassa. Bár „hálózatok mindenütt vannak”, a szociális ágazat sokszínűsége okán úgy láttuk, hogy az érdekelt szereplők hálózatos együttműködésének támogatása a fejlesztendő területek közé tartozik.

A szociális, gyermekvédelmi vagy gyermekjóléti szolgáltatásokban közép- vagy felsővezetőként jelenlévő hallgatók közötti összeköttetésekre, hálózatokra, mint erőforrásra tekintünk. Megszületésük, erősítésük, fenntartásuk, fejlesztésük érdekében **több eszközt** is használtunk. Egyszerre szerettük volna a már működő „kis” rendszereket, csomópontokat („hub”-okat) megmutatni, információáramlási csatornákat nyitni és új kapcsolatok kialakítására helyet, alkalmat teremteni.

Ugyanakkor a természetes hálózatépítésre nem csak szakmai, de közösségi folyamatként is gondoltunk. Úgy értékeltük, hogy ez a terület még kevéssé tudatos és kiaknázott, így bármilyen formájú, tartalmú, minőségű és intenzitású kontaktus csak előnyként jelentkezhet, a benne lévő lehetőségek kihasználásával hatékonyságot és teljesítményt növelhet.

Kiindulópontként tekintettünk arra, hogy a kapcsolatépítésnek és így a hálózatosodásnak is alapja a bizalom.

Ezt szem előtt tartva a képzési alkalmak első találkozóján az oktató kollégák csoportos és egyéni feladatokkal olyan **légkör** kialakítását alapozták meg, ahol ez az előfeltétel létrejön és jó táptalajként erősíti a kezdeti kapcsolódásokat a további oktatási napokon, és reményeink szerint azokon túl is.

A vegyes vagy homogén kurzuscsoportok kialakítása kapcsán sok pro és kontra érv merült fel, végül hosszas és alapos szakmai egyeztetések eredményeként, éppen a hálózatosodási folyamat facilitása volt olyan erős indok, hogy a vegyes összetételű csoport-kialakítás mellett döntöttünk.

» **A vezetőképzés során sikerült olyan szakmabeli vezetőkkel találkoznom, akik hasonló problémákkal küzdenek, s előhozták ezeket a témákat a kommunikációs modulok alkalmával, amely** nagyon jó lehetőséget nyújtott arra, hogy tanulságot szerezzek és érezzem, nem vagyok egyedül ezekkel a problémákkal, valamint az oktatók által hozott elméleteket a gyakorlat nyelvére fordították, külön köszönet érte. – R. P. »

Bármelyik szolgáltatást emeljük is ki a palettából, egészen biztos, hogy más ágazaton belüli szolgáltatással is van kapcsolata. Van olyan terület, ahol ez sokszorosan és sokszínűen igaz, de tulajdonképpen minden ellátásra érvényes. **Pozitív és motiváló ereje** volt annak is, hogy a hallgatók egymástól értesülhettek az egyes ellátásspecifikus szakmai kezdeményezések és szervezetek működéséről, az általuk nyújtott, a mindennapokban használható, segítségről, kihasználható előnyökről és lehetőségekről.

A szociális szolgáltatásokban vezetők és beosztottak egyaránt, az egyének, családok, közösségek és társadalmi csoportok helyzetének előmozdításán dolgoznak. Ebben a legkisebb lépéshez is együttműködés, kapcsolódás szükséges. A „minden mindennel összefügg" itt különösen igaz: ok, okozat, megoldás területén egyaránt. Eredmény csak az **egyéni és szakmai hálózatok működtetésével** érhető el. Kérdés, hogy erre a vezetők menynyire tekintenek tudatosan erőforrásként és eszközként.

A különböző oktatási tartalmú modulok mindegyikében előkerült ez a megközelítés, legyen szó a szervezeti struktúrákról, munkahelyi kultúráról, konfliktuskezelésről, kommunikációs technikákról vagy az érdekérvényesítés formáiról.

A hallgatók előtt bemutatásra került az az ágazati szolgáltatási térkép, amelyben saját maguk szakmai és területi szerveződésű kapcsolati rendszerét már egyénileg **értelmezni és értékelni** tudják.

Számtalan visszacsatolást kaptunk arról, milyen erős benyomású érzékelés volt - függetlenül attól, hogy azonos szolgáltatásról volt-e szó -, hogy vannak közös aggodalmak, nehézségek, de ezeken túlmutató, inspiráló, egyedi megoldások is.

Az oktatás során módszertani szempontból külön figyelmet fordítottunk arra, hogy a kapcsolatokra, mint a tudásáramlás eszközeire tekintsenek a vezetők, a hálózatokra pedig, mint a folyamatos tájékozódás csatornáira. A kiadott feladatok, esetfeldolgozások, ehhez a két folyamathoz szükséges készségek erősítésére, megtapasztalására törekedtek, úgy mint az információáramlás, a kooperáció és a koordináció, valamint egyéb, a team munkához szükséges készségek.

A **csapatkohéziót** igyekeztünk **erősíteni** a mentoroktatói rendszer bevezetésével is. Minden csoporttal két mentoroktató dolgozott, fogadóórákon. Ugyan ennek tartalma kifejezetten a képzéssel kapcsolatos észrevételek és kérdések kezelése volt, mégis jó tapasztalási lehetőséget is jelentett arra, hogy a személyes eredményesség és hatékonyság hogyan növelhető csapattagként. Jó volt megtapasztalni azokat a helyzeteket, amikor egyes előkerült személyes nehézségekre, kétségekre a csoporttagok közösen igyekeztek lehetséges megoldások sorát felvázolni. A hallgatói csoportok saját FB csoportokat hoztak létre, ezekben a képzéssel kapcsolatos tartalmak témáin túlmutatóan, szakmai és egyedi kérdésekben is segítették egymást. Már ezzel megmutatkozott és a képzési alkalmakkor sokszor volt tetten érhető, hogy a jó hálózat segíthet a szakmai problémák megoldásában. Átvettük és tovább vittük, ahol lehetett megosztottuk dékánunk, Prof. Dr. Szócska Miklós mondását, miszerint a hallgatók a Semmelweis Egyetem képzése során *tulajdonképpen egy teljes, személyes tanácsadói hálózatot is kapnak* a csoporttársaik személyében.

A képzési időszak első szakaszában a természetes kapcsolódások kialakulását a több napos képzések nagyban elősegítették. Mind az oktatóknak, mind a hallgatóknak rengeteg előnye származott ebből. A közös szállás közösségi terei, a közös étkezések és az oktatáson kívüli idő közös eltöltése olyan, máig is ható pozitív élményekkel jártak, amelyeket a COVID-járvány alatt minden igyekezetünk ellenére sem tudtunk ugyanolyan szinten, minden hallgatónak biztosítani.

Az egyéni, szabad akarat alapján létrejövő kapcsolatok erős gerincei a hálózatoknak még akkor is, ha előre nem látható haszonnal bírnak. **Gyakoribbak és hatékonyabbak a személyes interakciók**, lehetőség nyílik szakmai tapasztalatcserére, esetmegbeszélésre, a vélemények kicserélésére. Ezeknek a lehetőségeknek a tere és ideje összeszűkült a járvány ideje alatt. A szociális szolgáltatások extra leterheltsége és a speciális korlátozások lehetetlenné tették az olyan, korábban megvalósult programokat a hallgatók között, mint a közös intézménylátogatások, szabadidős programok, együttes részvétel szakmai rendezvényeken.

Maradt az online tér az oktatásra és a hálózatosodásra is. Bár a személyesség nem helyettesíthető, a hallgatók többsége aktívan és nyitottan állt az általunk felkínált online megoldásokhoz.

A hálózatok fenntartásához szükséges erőforrás a résztvevők közötti kölcsönös bizalom kialakulásán túl a motiváció, amely hatással van a működésre, az érdeklődés fenntartása.

Erre reagálva SZVK Szalonokat szerveztünk, kifejezetten a végzett hallgatóknak, az ún. alumni csoportnak. A szakmai összejövetelek célja, hogy a szociális szolgáltatásokkal összefüggő vagy (látszólag) azoktól távol lévő területek jeles képviselőivel, kötetlen beszélgetés keretei között kezdődjön el egyfajta közös gondolkodás, szakmafejlesztés. Az SZVK Szalon tehát egy exkluzív szakmai beszélgetéssorozat, mely során egy témát, javaslatot, kezdeményezést, jó gyakorlatot, érdekességet egy előadó mutat be, s azt a szociális vezetőképzésben végzett vezetők részletesen megvitatják kávéházi, kellemes környezetben.

»

Ez a vezető képzés is erre volt jó és hasznos, hogy **a szociális területén lévő más intézmények vezetőivel megismerkedhettünk, tapasztalatokat, információkat tudtunk cserélni** annak ellenére, hogy minden terület más és más nehézségekkel kell, hogy megbirkózzon. – I. K. »

A találkozás célja a **szakmai fejlődés**, más perspektívák észlelése, megvitatása, **új gondolatok felszabadítása, ötletek megfogalmazása**. Egy olyan szakmai beszélgetés minden SZVK Szalon, amely a szociális szakmai vezetők számára távlatokat nyit, dilemmákat mond ki, új kérdéseket vet fel.

Eddigi vendégelőadóink és témáik:

- Prof. Dr. Szócska Miklós, SE Egészségügyi Közszolgálati Kar dékánja: *„Digitalizáció, adatbányászat az egészségügyi és szociális ellátórendszerben”*.
- Fábián Sára, Amigos a gyerekekért Alapítvány: *Kik azok az Amigók? Hogyan épül fel és működik az alapítvány?*
- Ivicsics Borbála, Köllő Gergő, Sándor Anikó, PhD, Katona Vanda, PhD és Kunt Zsuzsanna: *Mi az a személyi asszisztencia szolgáltatás? Mit csinál egy személyi asszisztens? Mennyiben különbözik ez bármitől, amit a szociális ágazat ma kínálni tud?*
- Dr. Støren-Vaczy Blanka, Oslo Metropolitan University egyetemi docense: *A digitalizáció hatása a szociális szolgáltatásokra - norvég példák.*

Tulajdonképpen – hasonlóan a Szalon kereteken túlmutató téma és előadói választásához – a Semmelweis Egyetemen a mester vezetőképzést elvégzett hallgatóink tanúsítványátadó ünnepségei is rendhagyó tematikájú konferenciaként kerültek megrendezésre.

Mondhatni, hogy szokásként rögzült a forgatókönyve ezeknek az ünnepélyes alkalmaknak. Igyekeztünk olyan prezentációkat kérni a felkért szakemberektől, amelyek a vezetői szerepekhez, vezetői munkához akár a legtágabb értelemben kapcsolódnak, de mindenképpen aktuálisak és figyelemfelkeltőek, továbbgondolásra késztetnek. A rendezvény második felében pedig mindig két, korábban végzett hallgató mutatta be a projektmunkáját. Azt a folyamatot, amelyet a képzés ideje alatt a tutorával végigvitt, a vezetői kihívás megfogalmazásától, az elemzésen át egészen a megoldási javaslat megfogalmazásáig vagy akár megvalósításáig bezáróan.

A rendszeresen nagy létszámú résztvevőkkel lezajlott eseményen (még online **tanúsítványátadó konferenciát** is tartottunk ugyanezzel a felépítéssel), ezeket az előadásokat hallgathattuk végig:

- *A gyerek az első – a helyi ellátástól az országos módszertanig*
  Kothencz János főigazgató, Szent Ágota Gyermekvédelmi Szolgáltató
- *Küldetésben lenni – tudatosság és kísérés a szervezetben*
  Dr. Lázár László egyetemi docens, Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet
- *„Jelenlét”*
  Vecsei Miklós miniszterelnöki biztos, Belügyminisztérium
- *Modern technológiai kihívások a szociális jog területen*
  Dr. habil. Homicskó Árpád Olivér PhD. dékánhelyettes, Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar Munkajogi és Szociális Jogi Tanszék
- *A megszokott kereteken túl*
  Benkő Fruzsina elnök, alapító, InDaHouse Egyesület
- *A digitális kultúra szerepe jóllétünk megőrzésében*
  Dr. Rab Árpád egyetemi docens, jövőkutató, trendkutató Nemzeti Közszolgálati Egyetem
- *Hogyan segítsünk jól magunknak és egymásnak – az elég jó segítő három szerepköre*
  Pál Ferenc római katolikus pap, mentálhigiénés szakember, Semmelweis Egyetem, Mentálhigiéné Intézet
- *Az ajtón túl*
  Galambos Katalin ösztöndíjas kutató, iASK – Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete, Kőszeg
- *A vállalkozói szemlélet erősítése a humán szolgáltatások területén – az EnterMode program pilot tapasztalatai*
  Tóth Tamás tanársegéd, Semmelweis Egyetem, Digitális Egészségtudományi Intézet
- *Pályakezdőként az álmaink nyomában – a social startupok világában*
  Forgács-Fábián Sára megálmodó, kuratóriumi elnök, Amigos a gyerekekért Alapítvány
- *Az emberi tőke ereje*
  Dr. Czafrangó János közgazdász, mentor, „B-oldal”

Az említett rendezvényeken túl egy régiós konferenciát is szervezetünk, valamint egy SZVK Fórumot (a világjárvány témájában) és több ágazatközi konferencián is részt vettünk.

Sajnos a COVID-19 járvány lelassította a Szalonok és Fórumok gyakoriságát. Kezdeményezőkészségünk töretlen, ötleteink tárháza pedig kifogyhatatlan, így a külső körülmények kedvező alakulását várva folytatni fogjuk ezeket a rendezvényeket a szociális vezetők hálózatosodásának előmozdítása érdekében, hiszen **a sokféleség az innováció jó táptalaja** is egyben.

A közös nyelv és a fenntarthatóan működő kommunikációs csatornák szintén támogatják létrejöttét és fennmaradását.

A korábban említett módszertani megközelítések és közös rendezvények hozzájárultak a létező közös nyelv pontosításához, paradoxonainak megvilágításához. Reméljük, már az eddigiekből is kibontható az a megoldás fókuszú, és a professzionalitás fontosságát hangsúlyozó megközelítés, amit a problémák és nehézségek elismerésének alapállapota után képviselünk. Ezt a szemléletet igyekeztünk reprezentálni a szakmai alapelvek, értékek és célok közös feldolgozásánál is.

A szociális vezetőképzés interaktív előadásainak során tanultak segítették a fejlesztésből adódó kihívások tudatosabb kezelését. (…) a sikeres megvalósítás folyamatában fontos szerepe volt a szociális vezetőképzésnek, mely jelentősen segített az intézményben megvalósuló fejlesztés rendszerszemléletben való értelmezésében. – B. É.

Büszkék vagyunk a nálunk végzett hallgatók Alumni csoportjára, igyekszünk velük külön, kiemelt csatornán keresztül kommunikálni, például az SZVK FB oldalán keresztül vagy a Hírlevelünk által. A párbeszédnek ezeket a formáit a projektidőszak után is fenntartjuk, intenzitásának növelésére törekszünk.

A hálózatok egyik funkciója, résztvevői szempontból haszna, előnye lehet a folyamatos tudásmegosztás.

Ezt a megállapítást is figyelembe véve útjára indítottuk a Közlönyfigyelő szolgáltatásunkat. A rendszeresen küldött üzenetek a legújabb, szektort érintő jogszabályváltozásokat, esetenként ezek magyarázatait, összefoglalását tartalmazzák. A visszajelzések alapján a feliratkozók nagy örömmel veszik ezt a kezdeményezést és tudják használni a vezetői munkájuk során.

A COVID-19 menedzsment ajánlások kidolgozásával és megosztásával az SZVK csapata a hirtelen jött, ismeretlen és nehéz helyzetben is elkötelezetten a szociális területen dolgozó szakembereket igyekezett támogatni. Olyan eszköztárat állítottunk össze, amelyet a vészhelyzetben előállt új vezetői kihívások során reméljük, hogy használni tudtak a vezetők.

Céljaink a folytatásban

A bemutatott eszközökkel igyekeztünk a projekt időtartama alatt osztozni azon a vezetői felelősségen, amely az **együttműködések** kezdeményezésére, a nyitott vezetői hozzáállás és készség elsajátítására, gyakorlására, a távlatokban való gondolkodásra, a bizalomépítés és meggyőzés képességére vonatkozik. Reméljük, hogy egy-egy laza hálózati szövet létrejöttében segíteni tudtunk, mert az már alapja lehet egy meghatározott feladatra és célra kialakított **partnerség**nek.

Ahogyan azt korábban is említettük, kifejezetten törekedtünk arra, hogy a hallgatók a vezetői szerepeikhez köthető hálózatokba tudjanak kapcsolódni. Vezetői feladataik fejlődésének fontos tényezője a **hálózatokban való részvétel**.

Szerencsére semmilyen hálózatot nem lehet kisajátítani, kezdeményezéseink az egyéni aktivitáshoz szükségek készségek megerősítését, a hálózattudat, a **hozzáférés és láthatóság**, valamint az ösztönzés céljait szolgálják továbbra is.

Mi magunk szeretnénk erős és sok kapcsolattal rendelkező „hub”-ként, megosztást segítőként szerepelni a hálózatok rendszerében **aktívan, nyitottan és elérhetően**. Kapcsolataink számát nem csak a vezetők irányába növeljük és erősítjük, hanem az ágazatirányítás, más egyetemi képzőhelyek és szakmai testületek felé is.

»
Mi, a képzésen résztvevők is érdeklődve figyeltük vezető társainkat, mikor saját területüket bemutatták.
– G. F. K.»

Ha felismerjük a körülöttünk lévő hálózatokat, amelyeknek tagjai vagyunk és a szerepünket/érdekünket is látjuk ebben, a hasznosságát és a lehetőségeket, akkor már az együttműködés is könnyebben és gyorsabban tud megvalósulni, akár az ágazatok között is. A hálózatokban megszerzett tudás és tapasztalat egyéni szintjei önmagukban is visszahatnak és alakíthatják a hálózatokat.

Célunk nem lehet több, mint hogy a szociális terület vezetői keressék a kooperáció lehetőségét szervezeti szinten, ágazaton belül és ágazatok között egyaránt, ezáltal összességében is erősödjön az ágazat intézményeinek beágyazottsága és hálózati kapcsolatrendszere.

7 szakmai konferencia

5 tanúsítványátadó ünnepség

5 szakmai közösségi alkalom

60-150 fő közötti résztvevő alkalmanként a konferenciákon

2 165 követő az SZVK FB oldalon (2021. ősz)

6 megjelent Hírlevél

SZVK weboldala:
semmelweis.hu/emk/szocialis-vezetokepzo-tudaskozpont/

SZVK facebook oldala:
facebook.com/szocvez/

08
fejezet

Szakmatámogatás

Közlönyfigyelő
- több mint **70** megjelent szám

Hírlevél
- **1020** feliratkozó

COVID-19 válságmenedzsment
- **17** ajánlás
- több mint **másfél ezer** letöltés

A szociális vezetőképzést jellemző szemlélet, a gyakorlatban is alkalmazható tudásátadás nemcsak a képzésben és a képzés időtartama alatt jelenik meg, hanem a végzett hallgatók vezetői munkájában is támogatást nyújtunk.

A vezetői szakmatámogatás egyik eszköze a **gyors, adekvát információk** biztosítása a 2020 novemberében útjára bocsátott **Közlönyfigyelő**vel, mely naprakész információt nyújt a Magyar Közlönyben megjelent, területünkre vonatkozó jogszabályváltozásokról.

A szakmai hírek gyors elérését szolgálja a **Hírlevél**, mely szintén ebben a hónapban jelent meg, s tájékoztatást ad a vezetőknek a Szociális Vezetőképző Tudásközpont híreiről, aktualitásairól, illetve a területen megjelenő fő kutatásokról, eseményekről.

A vezetőképzés csapata a világjárvány okozta rendkívül nehéz helyzetben elkötelezett volt a szociális területen dolgozó szakemberek támogatásában. Olyan eszköztárat állítottunk össze, amely reméljük segítséget jelentett a vészhelyzetben előállt új vezetői kihívásokban, s olyan mintázatot adott, mely más krízis események bekövetkeztekor hatékony vezetői eszközként alkalmazható.

COVID-19 menedzsment ajánlásainkkal igyekeztünk hozzájárulni a területen és az intézményekben dolgozók terheinek csökkentéséhez és a biztonságosabb ellátáshoz.

https://semmelweis.hu/emk/szocialis-valsagmenedzsment-eszkoztar/

A szakmatámogatás egyik – önként vállalt – lehetőségét láttuk és teremtettük meg azzal a – projektidőszakban rendszeres – szakmai találkozási alkalmakkal, amelyeken a felügyeletet ellátó tárca, az Emberi Erőforrások Minisztériuma szakmai főosztályaival alakítottunk ki. Ezzel kívántuk biztosítani, hogy – a szakfőosztályok aktivitásához igazítva – képet adhassunk a szociális vezetők által kezelt problémákról, a gondot jelentő gócpontokról. (A személyes találkozásokat a COVID-helyzet jelentősen megváltoztatta.)

09
fejezet

A projekt hatásai

A projektnek eredményei vannak, de számunkra a hatás sokkal fontosabb, ez alapján folytatjuk az utunkat, hogy a lehetséges hatások kiteljesedjenek és megszilárduljanak.

A szociális ágazat sokszínű, szerteágazó területén hatalmas potenciál van a különböző szakmaszeletek vezetőinek és képviselőnek együttműködésében.

Módszertani alapvetésünk, hogy a képzéseink résztvevői egymástól tanulhassanak

A projektmenedzsment alapfogalmai szerint projekt alatt olyan tevékenységsorozatot értünk, amely egyebek mellett időben is nagyon világosan körülhatárolt, azaz pontosan meghatározott kezdete és vége van. A projektek egy másik markáns jellemzője emellett, hogy előre meghatározott és mérhető célok elérése érdekében jönnek létre, és – optimális esetben – ezeket a célokat a fent említett befejezési időpontig igazolhatóan teljesítik. A hazai szociális vezetőképzést útjára indító uniós finanszírozású fejlesztés indítása – illetve ennél jóval korábbi, tervezési szakaszai – óta azonban világos volt, hogy maga **a projekt pusztán a kezdete, megalapozása** lehet egy olyan, hosszú távú építkezésnek, amely meggyőződésünk szerint számtalan fontos értéket teremthet még a szociális vezetők és az ágazat egésze számára. Bár a projekt befejezése és ezzel együtt a jelen tanulmány megszületése is szükségképpen valaminek a lezárását jelenti, fontosnak látjuk hangsúlyozni, hogy ez korántsem a vége, legfeljebb **egy fontos mérföldköve az útnak**, amely még igen hosszan kanyarog előttünk.

Ha törekszünk pontosak maradni, akkor tehát egyelőre a kitűzött célok teljesülését, azaz a projekt eredményeit tudjuk csak konkrét, objektív és mérhető módon megfogalmazni – reményeink szerint ezekről átfogó, színes képet rajzol a jelen zárókiadvány. E fejezet címe mindemellett tudatos választás, hiszen voltaképp az eredményekre épülő, az azokon **túlmutató hatás** az, ami miatt érdemes bármilyen, nagyobb léptékű fejlesztésbe belevágni.

A hatásokat ugyanakkor nem könnyű bemutatni, hiszen sok esetben nehezen mérhetők, kevéssé fejezhetők ki számok útján, sőt, olykor még be sem következtek, legfeljebb a majdani bekövetkezésükre utaló jeleket vélhetünk felfedezni. Mindezek előrebocsátása mellett e fejezetben arra szeretnénk ráirányítani a figyelmet, hogy a bemutatott eredmények, számok, adatok és más információk mögött milyen további hatások húzódnak, húzódhatnak.

Ilyennek látjuk mindenekelőtt a szociális területen dolgozó vezetők **rendkívül nagy számú találkozási lehetőség**ét, amire ilyen volumenben és koncentráltságban talán **még soha nem volt példa az ágazatban**. Maga a jelenség és annak hatásai már a képzés ideje alatt elkezdtek megmutatkozni, hiszen az interaktív képzési alkalmak beszélgetései – olykor vitái – során nemcsak vélemények, de temérdek tapasztalat, helyi tudás, bevált módszer, jó gyakorlat is közkinccsé vált. Ezek többségét a résztvevők nemcsak érdekesnek, de nagy arányban hasznosíthatónak is látták.

» Nekem a vezetőképzés az „Egy hajóban utazás” élményét adta elsősorban. Addig vezetőként sokkal jobban nyomasztott a magamra utaltság érzése. «

Oktatóként, képzésszervezőként számos esetben lehettünk szem- és fültanúi annak, ahogy a képzések szünetében a kollégák szakmai, vezetői eseteket vitatnak meg, és arról is akadtak visszajelzéseink, hogy ez a fajta együttműködés sokak esetében a képzés lezárulta után is folytatódott. Mindezt két okból is lényegesnek érezzük. Egyrészt szemléletbeli és módszertani alapvetésünk volt, hogy elsősorban ne az oktatók oktassák végeláthatatlan, frontális tanórák során a beiskolázott vezetőket, hanem – Einsteint idézve – ahhoz teremtsünk megfelelő közeget, hogy **a képzéseink résztvevői egymástól tanulhassanak**. Másrészt, ha ez a fajta kapcsolódás a képzési alkalmakon kívül, sőt, a képzés befejezése után is tovább él, az meglátásunk szerint a szakma hálózatosodásának egy nagyon lényeges új szintje lehet. Ennek nyomán az ágazati vezetőknek nem pusztán a közvetlen környezetükben dolgozó kollégák lehetnek társai, hanem akár az ország különböző pontjain dolgozó más vezetők is, akik „padtársai" voltak a hatósági képzés során.

Mindezt egy másik oldalról is megerősíti az a jelenség, amely a képzési és szakmai tartalmakhoz talán kevésbé kapcsolódik közvetlenül, mégis fontosnak látjuk felidézni. Az alapozó képzések általános tapasztalata, hogy a képzési csoportok résztvevői gyakran a szabadidejüket is együtt szervezték: a képzési napok estéit közösen töltötték, sőt, a képzési alkalmakon kívül is szerveztek közös programokat, és tudunk olyan csoportról is, amelyen belül ez hosszabb ideje ismétlődő szokássá formálódott. Beszédes, hogy a megújító képzések időpontjának közeledtével több csoporttól is érkezett olyan kérés, hogy szeretnének újra ugyanolyan összetételben részt venni a képzésen, **ismét egy csapatként** jönni a vezetőképzésre. A fent leírtakon túl számunkra mindez azt is üzeni, hogy láthatóan jelentős kapcsolódási igény van az ágazati szereplők között. A szociális vezetőképzés egyik fontos hatása lehet, hogy lehetőséget, keretet, fórumot adva kiszolgálhassa ezt az igényt.

Mindettől nem függetleníthető a jelen tanulmányban már említett sajátosság: a heterogén képzési csoportok hatása.

Az ország számos pontjáról, más-más szakmaterületekről, különböző fenntartású, méretű, profilú, szervezeti adottságú intézményekből érkező vezetők között visszatérő oktatói élmény volt a rácsodálkozás – egymás munkájára, módszereire, szemléletére, szokásaira, nehézségére vagy éppen könnyebbségére, és olykor a szakmánk egészére. Meggyőződésünk, hogy a szociális ágazat sokszínű, szerteágazó területén **hatalmas potenciál** van a különböző szakmaszeletek vezetőinek és képviselőnek együttműködésében. Ha ennek fejlődéséhez a vezetőképzés a legkisebb mértékben is hozzá tud járulni, az hosszabb távon komoly értékévé válhat.

»

A képzés megerősített abban, hogy a szakmai képzettség kevés, hogy a jó szakember nem automatikusan jó vezető is. »

Az ágazati és menedzsment módszerek, eszközök mellett nagy hangsúlyt fektetünk a vezetői önismerethez és vezetői szerepekhez kapcsolódó szempontok felmutatására is, ami korántsem véletlen, és amit a képzés eddigi tapasztalatai határozottan visszaigazolnak. A mesterképzésben tutori feladatokat ellátó oktató kollégák jellemző tapasztalata, hogy – a választott témától függetlenül – szinte alig akad olyan projektmunka, melynek készítése során előbb-utóbb ne kerülne előtérbe a vezető személyisége, személyes adottságai, korlátai, félelmei vagy meggyőződései. Mindezeket azonban az érintettek sok esetben másodlagosnak látták, gyakran volt tapintható az az aggály, hogy az ezzel való foglalatoskodással voltaképp eltérünk a témától, és nem a szervezeti probléma megoldásán dolgozunk. A tutorálási folyamat során azonban nem ritkán komoly **személyes felismerések** születtek, amelyek sok esetben nemcsak a projektmunkában jelentek meg, hanem várhatóan hosszabb távú változásokat is indítottak a hallgató vezetői működésmódjában. Annak tudatosítása, hogy a jó vezetőnek nemcsak a szervezettel, gazdálkodással, kollégákkal, kliensekkel, hozzátartozókkal kell tudatosan foglalkoznia, hanem bizony önmagával is, a vezetőképzés egyik fontos küldetése.

Mindezek olyan hatások, amelyek megvalósulását részben már tapasztaljuk, részben hosszabb távon várjuk. Az a benyomásunk, hogy a most záródó projekt elmozdulást hozott ezeken a területeken, elindított olyan együttműködéseket, **szemléletváltozás**t, amit az eddig elért eredményekre építve tovább vinni és erősíteni szükséges ahhoz, hogy a potenciálisan benne rejlő hatások kiteljesedhessenek.

10
fejezet

Problématerületek – témaválasztások, elemzések és megoldások

A hallgatók adott céljuk eléréséhez kapnak a tutor kijelölésével egy „személyes tanácsadót” külső látásmóddal. A választott vezetői kihívás elemzési és megoldási folyamatában a vezetői eszköztár is gazdagodik.

1201 projektmunka, ebből **868** kiválóan megfelelt munka, a témaválasztás 1/3-a konkrét fejlesztésre irányult

A vezetőképzés mester alapozó képzésének végén projektmunkával zárják a hallgatók a kurzust.

A **projektmunka** készítés folyamata témaválasztással indul. Az első jelenléti képzési napot követően a hallgatók röviden, néhány mondatban megfogalmaznak legalább egy olyan vezetői munkájuk során felmerülő problémát/kihívást, amely számukra nehézséget okoz, s nem sikerült még megoldaniuk. A leírás leadásával egy időben a hallgatók megjelölik azon képzési modult/tématerületet, melyről úgy gondolják, hogy leginkább segíti a nevesített probléma/kihívás megoldását, az erre épülő projektmunka elkészítését. Ezek alapján megtörténik a tutorok (folyamat-támogatók, kvázi mentorok) kijelölése.

A tutorok előzetesen bemutatják a tématerületüket.

Modul	**Ágazat-specifikus ismeretek (526 projektmunka)**
Témák	A modul összetett célokat fogalmaz meg, azonban a végső cél a szakmai értékek, célok közös megfogalmazása, a szociális vezetés tudatosságának, a tudatos vezetői működésnek az erősítése. A szociális ágazat sajátos kérdései állnak a középpontban. A teljes szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi rendszer, összefoglaló nevén a szociális ellátórendszernek - mint a társadalompolitika egyik fontos alrendszerének – a tágabb, értékelvű megközelítése, s mindazon vezetői kérdések, problémák, amelyek leírása ágazat szintű tanulságok levonására is alkalmas. A szociális szolgáltatási rendszer gyenge elemeinek, működési anomáliáinak, megoldandó problémáinak, jövőképének feltárt jellemzői adják a modul tématerületeit. A modul tantárgyainak megfelelően a szociális segítést végző szolgáltatások vezetői és szervezeti problémáinak szakmai és szakmaközi megközelítése, jogi nézőpontjai és az etikai és érdekvédelmi szempontok jelennek meg az egyes tutorok kompetencia területeiben.

Modul	**Szociális szolgáltatók működési környezete és gazdálkodása (172 projektmunka)**
Témák	• A szociális ágazat és a szolgáltatók működésének hatékonysági kérdései • Szociális szolgáltatások fenntartása, működtetése, finanszírozása • Szociális szolgáltatások teljesítményének értékelése • Fejlesztési programok, innovációk megvalósításának előkészítése, fenntarthatósági terv (üzleti terv) készítése • Kontrolling indikátorrendszer kialakítása egy szociális intézménynél a különböző szolgáltatásokra

Modul	**Vezetés és szervezés (258 projektmunka)**
Témák	• Munkavállaló-, illetve családbarát HR-stratégia (munka-magánélet összeegyeztetése) • Stratégiaalkotás, célkitűzés • Szervezetalakítás, folyamat- és munkaszervezés • Ösztönzés, pszichoszociális kockázat csökkentése • Változtatásvezetés

Modul	**Menedzsment készségek és kompetenciák alkalmazása a gyakorlatban (245 projektmunka)**
Témák	• Kommunikáció a szervezetben és vezetői motiválás • Konfliktuskezelés a szervezetben • Szervezeti mentálhigiéné

A tutorálási folyamat a tutortalálkozókból (egyéni, csoportos konzultáció) és az egyéni, önálló projektmunka készítés folyamatából áll. A kijelölt egyéni tutor végigkíséri a hallgatót a képzésen. A projektmunka folyamatosan készül a tutorálás során.

A **szóbeli vizsga** az elkészített projektmunka tízperces prezentációja, majd az ezt követő tízperces diszkusszió.

A projektmunkák témaválasztásai a legtöbb esetben a személyes, **vezetői életpálya** adott keresztmetszetében kiemelkedő súllyal bíró kihívásra, problémamegoldásra, elakadásra, fejlesztési lehetőségre (munkafolyamat, szervezetátalakítás, új szolgáltatási forma vagy tartalom bevezetése) fókuszált.

A hallgatók adott céljuk eléréséhez kapnak a tutor kijelölésével egy „személyes tanácsadót", új eszközökkel, külső látásmóddal. Így nem csak a projektmunka tárgyában, de vezetői eszköztárukban is gazdagodnak.

A projektmunkák két nagy témacsoportra oszthatók:

1. személyes vezetési kihívások,
2. a szociális szolgáltatások (működtetésének) kihívásai.

Személyes vezetés kihívásai

A személyes kihívás kérdéskörét leginkább a „Menedzsment készségek és kompetenciák alkalmazása a gyakorlatban" tantárgycsoport tutorai támogatták. Ebben a témakörben a projektmunkák a személyes megküzdési stratégiákkal, a vezetői magánnyossággal, a vezető mentálhigiénéjével, a vezető és a team közötti kapcsolattal, illetve a vezető és a fenntartó kapcsolatával foglalkoztak. Több olyan kimenet született, mellyel a vezető megerősödött személyében, bár nem biztos, hogy adott szervezetnél folytatta munkáját, mert a szervezet és a vezető közötti összhang az értékek szintjén alapvetően különböztek, illetve a vezetői hatáskör és felelősség nem mutatott egymásra ható tényezőként.

Sok vezető a motiváció témakörét választotta, s e témakörről bizonyosodott be leginkább a helyzetfeltárás, ok-okozat keresés útján, hogy a legtöbben ezt a problémát tévesen azonosítják. „Motiváció hiány a teamben" tartalom mögött nem csupán motivációs kérdések húzódnak meg. A vezetőképzés talán legnagyobb hozadéka, ha a hallgató rájön a projektmunka írás folyamatában, mi is áll vezetői problémája mögött valójában, mert akkor adekvát megoldást tud adni.

Ebben a témacsoportban rengeteg őszinte, személyes, érzelmekkel teli önismereti utazás látott napvilágot, mely bátor és őszinte, változtatásra kész hallgatókat jelez.

Szociális szolgáltatások kihívásai

A projektmunkák nagyobbik része az adott szolgáltatás vezetésére irányuló megoldáskeresésről szólt. A szolgáltatások kihívásairól beszámoló vezetők a hatékony munkavégzés folyamatait, szervezeti kérdések vizsgálatát, hatáskör és felelősségi kör kérdéskörét tisztázták a dolgozatokban.

Kulcsszavak és azok projektmunka száma:	
Kommunikáció – konfliktus:	157
Motiváció:	78
Kiégés:	28

A projektmunkák másik csoportja e témakörön belül a hatékony működtetés finanszírozási kérdéseit, szakmai szabályok közötti eredményesebb működtetés kérdéskörére keresték a válaszokat. Itt a szolgáltatásokban használt, vagy nem használt adatok és azoknak a szakmai munkában megjelenő helye izgalmas képet mutatott. Az intézményvezetők egy része, jellemzően erre a szakterületre, nem önállóan gazdálkodó szervezetben dolgozik. Így a gazdasági-költségvetési működési kérdéskör, mint potenciális eszköze a vezetőnek, sok esetben negligálva van, úgy érzik a vezetők, nem feladatuk evvel dolgozni, hisz nincs hatásuk a gazdálkodást vivő fenntartóra. A vezetőképzés középpontjában a TUDATOSSÁG és a GYAKORLATIASSÁG áll, így e résztémakörhöz kapcsolódó eszközök (pl. tudatos adatgyűjtés, kontrolling, a szakmai team tagjainak visszamutatás a működés és a szakmai munka kapcsolatára) fejlesztése, vezetőkhöz való eljuttatása kiemelten fontos cél számunkra.

A projektmunkák harmadik csoportjába az ágazati szabályozás és a vezetői feladatok (hatékony szervezetek hatékony vezetői szerepe) közötti kapcsolatok elemzése állt. Ebbe a csoportba tartoznak azon felmérések, melyekkel a vezetők az ágazati szabályozás és a fluktuáció, az ágazati szabályozás és az együttműködés, ágazati szabályozás és a felelősség – hatáskör dilemmáit tárták fel, vizsgálva azt, hogy intézményvezetőként milyen eszközeik vannak a szervezeti és az ágazati változások elérésében.

Ez a témakör mutatta meg, milyen fontos az összefüggések több szintű elemzése, kutatása, hatáselemzése, mely a vezetőképzés feladata.

A képzés kihívásai között szerepel, látva a projektmunkák témáit és megoldásait a vezetői kitekintés horizontjának szélesítése, a fenntarthatóság, adatelemzés, környezet elemzése és az innováció kérdéskörének mindennapibbá tétele a vezetésben.

A hallgatók megoldásaikban a meglévő és nem az új eszköztárakat használták, szervezeten belüli megoldásokat kerestek inkább, kevés kitekintést engedtek meg maguknak, s kevés külső kapcsolatot működtetnek.

Kulcsszavak és azok projektmunka száma:

Fluktuáció:	**29**
Innováció:	**12**
Szervezet – vezetés – folyamat:	**371**
Siker:	**7**
Fejlesztés:	**83**
Átalakítás:	**16**
Finanszírozás – hatékony működtetés:	**118**
Kreativitás:	**1**
Új:	**82**

11
fejezet

Egyéni és szervezeti elmozdulások – vezetői képességek fejlődése

A jobb vezetővé váláshoz tapasztalati alapú, saját élményekre (is) építő tudás kiépítése és átadása volt szükséges. A képzéstől azt a hatást vártuk el, hogy az új tudások indítsanak el, támogassanak olyan – személyes vagy szervezeti – változásokat, amelyek segítenek egy akadály leküzdésében, egy probléma megoldásában.

A szociális vezetőképzés elindulásakor a képzéssel kapcsolatban kitűzött, a korábbi fejezetekben részletesen bemutatott szempontokat három fő cél köré lehetett megfogalmazni, melyek a képzés megvalósítását orientálták:

1. Adjon generális tudást! – Az előkészítő munka során egyértelművé vált, hogy a célcsoport tagjai jellemzően komoly szakmai tudással és tapasztalattal rendelkező, elhivatott szakemberek. Előképzettségük sokféle ugyan, de a folyton és sokat változó működési környezet követése alapfeladata egy vezetőnek. A képzésnek tehát nem a már meglévő, vagy egyéb továbbképzéseken megszerezhető tudás elmélyítésére kellett törekednie, hanem kifejezetten a vezetői munkát támogató, megkönnyítő ismeretek bővítését és a legfontosabb készségek fejlesztését szükséges szolgálnia. Természetesen nem lehetett figyelmen kívül hagyni az ágazat sajátosságait (szóhasználatát, rendszerelemeit, összefüggéseit, ismert esettanulmányait stb.), de a képzés során a vezetett intézmény méretétől, fenntartójától, a nyújtott szolgáltatások típusától függetlenül, mindenütt jól hasznosítható tudást kellett adni a hallgatóknak. A jobb vezetővé váláshoz tehát tapasztalati alapú, saját élményekre (is) építő tudás kiépítése és átadása volt szükséges.

2. Legyen gyakorlatközpontú! – Az előzetes felmérés és a szakértői egyeztetések is megerősítették azt az elképzelést, majd elhatározást, hogy a szociális vezetőképzés során a gyakorlati elemeknek kell dominálniuk. Erre erősített rá a szabályozó rendelet, amely oly módon írja elő az elmélet és a gyakorlat arányát, hogy utóbbi domináljon a képzésben. A módszertan kiválasztása során arra kellett törekedni, hogy az elméleti részben is minél több gyakorlatias elem jelenjen meg, a legalacsonyabb, szükséges szintre csökkentve a frontális előadások arányát. Ennek érdekében alakult az oktatási módszertan, s lett az előadások nagy része is interaktív, az anyag feldolgozása során pedig rendszeresek a csoportmunkák és az esettanulmányok közös megvitatása.

»

Ha egy mondatban kellene megfogalmazni, hogy mi volt ennek a képzésnek a haszna, akkor azt válaszolnám, hogy a számomra újszerű elméleti iránymutatás mellé gyakorlatias ötleteket is kaptam ahhoz, hogy az általam vezetett intézmény dolgozói hatékonyabban és elégedettebben végezhessék munkájukat.”
– P. V. T., intézményvezető »

3. Legyen személyes! – A gyakorlatias képzés különösen akkor válik értékessé, ha a résztvevők személyes problémáira ad valamilyen választ, azok megoldásaihoz nyújt valós segítséget. Ennek eléréséhez azt az utat választottuk, hogy a képzésen résztvevők a program megkezdése előtt egy meghatározott struktúrát követve, adott szempontrendszer szerint elkészítenek egy ún. belépő esszét, problémafelvetést, amelyben definiálnak egy olyan valós és megélt gondot, kérdést, amellyel a vezetői munka során szembesülnek. A képzés akkor tekinthető igazán sikeresnek, ha a kimeneti követelményként elkészítendő projektmunkában a tanultakat, elsajátított és egyénileg megfogalmazott tapasztalásokat felhasználva valamilyen megoldási javaslatot tudnak megfogalmazni, szerencsés esetben oly módon, hogy a gyakorlati megvalósításhoz a hallgatók hozzá is kezdtek. Ehhez nyújt segítséget az egyéni tutori rendszer, amely során tapasztalt vezető oktatók támogatják a hallgatót a feladat megoldásában.

Összességében tehát a képzéstől azt a hatást vártuk el, hogy az új tudások indítsanak el, támogassanak olyan – személyes vagy szervezeti – változásokat, amelyek **segítenek egy akadály leküzdésében**, egy probléma megoldásában.

Ezekre a szervezeti és vezetői változásokra **rendkívül sok visszajelzést kaptunk** a képzés során.

Az egyik legjellemzőbb változást a szervezeti működés – sokszor hiányos, át nem vezetett, nem frissített – dokumentációjában vitték végig az intézményvezetők. A legtöbb esetben – megismerve a szervezeti működés típusait, különbségeit, az ezekben rejlő lehetőségeket – a szervezeti működési szabályzatban is rögzítették – újragondolták – a szervezet adott helyzetét a vezetők.

A szociális terület sokféle dokumentációs előírása mellett a szervezeti dokumentumok sokszor kisebb figyelmet kapnak. Ezekre „friss” szemmel – új, vagy felújított tudással – néztek rá a vezetők, s ennek eredménye egy **tudatosabb vagy sokszor korszerűbb szervezeti forma felé való elmozdulás** volt.

Erre az intézménymenedzsment program során is több alkalommal találtunk példát.

» **A projektmunka elsődleges hozadéka, hogy világossá vált számomra, hogy a szervezeti célokat és az egyéni célokat össze kell kapcsolni, ettől várható a munkatársak motiváltsága, a magas teljesítmény és a magas minőség elérése.** – M. M. »

Az ágazati problémák is sorra megjelentek a képzés folyamán, elsősorban az elégtelennek és sokszor motiválatlannak ítélt emberi erőforrás helyzete. Az elkészült projektmunkák jelentős része foglalkozott – a HR-témákon belül vagy önállóan – a kiégés szindróma elleni prevencióval, a kiégés megelőzésével, illetve a beállt helyzetek „felnyitásával”, a motivációs bázis szélesítésével vagy újragondolásával. Sok hallgató fogalmazta meg, hogy „rájött, nem az anyagi motiváció ” az elsődleges a szociális intézmények működésében sem. A legtöbben **konkrét eszközök egész sorának alkalmazásáról adtak számot**: az új belépő dolgozók mentorálási rendszerétől a tudatos csapatépítésen át a helyi, erkölcsi elismerést adó szakmai díjak bevezetéséig.

Sokan a teljes, addigi **HR-folyamatot új alapokra építették** a kiválasztástól a motiváláson és jutalmazáson át a kilépő-interjúkig.

Ehhez kapcsolódik – látszólag „elmozdulást” nem jelentő jelenség – az „aha-élmény” átélése: a mások problémáinak sajátukhoz való hasonlóságának felismerése, a „vezetői magány” ellenében ható hálózatosodás (**kapcsolatépítés**) fontossága és személyes megélése.

Ez a folyamat valószínűleg hosszabb távon érik be, de gyors és személyes hatása a vezetői magabiztosság növelésére igen jelentősnek mondható.

Szervezeti elmozdulások egyik sajátos csoportja volt az intézmények és a fenntartók közötti viszonyrendszer áttekintése és újragondolása, az **érdekek tisztázásának igénye**. Többen jelezték, hogy a megszerzett, megbízható vezetői tudással és készségekkel támogatni tudja az – állami, önkormányzati, egyházi vagy magán – fenntartójának a stratégiai döntéseit. Több olyan projekt leírását is elkészítették a képzés során, amelyet később a fenntartóval megismertetve, ma már a **magasabb szolgáltatási minőség** szolgálatába tudtak állítani településükön, ellátási körzetükben.

Sokak számára jelentette a szociális vezetőképzés azt a ritka alkalmat, amikor magukról, helyzetükről, teljesítményükről tudtak – önreflektív módon – gondolkodni. Ez nem pusztán **önismereti többletet** jelent, hanem annak képességét, hogy „madártávlatból” (időnként mások szemszögéből) rápillanthassanak saját működésükre, a megvalósuló folyamatokra. Ezt határozottan inspirálónak ítélték meg a hallgatók. Úgyis fogalmazhatnánk, hogy sokan ráébredtek, hogy „időt kell szánni arra, hogy állj meg időnként és gondolkodj”.

» A vezetőképzés során sikerült olyan ismeretekre szert tennem, amik **lendületet adnak ahhoz, hogy ne adjam fel reményeimet, és merjek innovatív lenni, újabb ötleteket megvalósítani a jövőben is**. – Sz. B. A. »

A megoldandó problémák sokféleségéhez kapcsolódóan sokféle eszköz jelent meg a megoldások oldalán. Van ahol a **kontrolling szemlélet** bevezetése, van ahol a tudatos konfliktuskezelési beavatkozás hozott megoldást, de akadt olyan példa is számtalan alkalommal, hogy a „kávészünetben" hallott jó gyakorlat hazai adaptálása, saját intézményben történő bevezetése hozta meg a megoldást adott kérdésben.

Többeknek sikerült – egzaktabb, tudományosabb – képet kapnia saját vezetői stílusáról, a csapat működésére gyakorolt hatásáról. Láthattunk olyan projektmunkákat, ahol a **flow-élmény elérésének útját** mutatta be a hallgató.

Határozottan megnőtt a vezetők **nyitottság**a minden újdonság, kisebb-nagyobb innováció irányába is. Az innovatív szemlélet növekedése a nyitottság és együttműködési készség növekedésével párhuzamos, amely kapcsán a szociális ágazat még rendkívül nagy potenciállal rendelkezik. A vezetők jelentős része vezetett be közvetlenül a szociális vezetőképzés hatására apróbb-nagyobb változásokat a saját szolgálatának, intézményének mindennapjaiban. Az **innovatív szemlélet** ellenben hosszabb távon is jó alapokat nyújthat a jövőben kihívásokkal kapcsolatban.

A legtöbb vezető – különböző szinteken – az „ösztönös vezetés" csapdájában dolgozik, amely során azt gondoljuk, hogy ami működik családi, baráti környezetben, az működhet egy munkahelyen is, hiszen „vezetni mindenki tud", akiben kellő akarat és határozottság található. A képzés arra is ráébresztett sokakat, hogy a vezetés egy önálló tudomány, egyesek szerint egyenesen „művészet". Azonban mindenképpen egy önálló tudásbázissal rendelkező professzió, amelyben a tudások megszerezhetőek, tovább csiszolhatóak és közvetve vagy közvetlenül a nyújtott szolgáltatás minőségére is hatással van.

A tudatosság egy magasabb szintje is megjelent több dolgozatban is: a **stratégiai gondolkodás** (és cselekvés) alkalmazása kapcsán. Az irányított szervezetekben – igen sok helyen – jövőkép készítéssel és stratégia kidolgozásáról is beszámoltak a hallgatók. Ez a hosszútávú gondolkodás erősödését és az „előrelátó" megerősítés térnyerését is mutatja.

»

A szociális vezetőképzésen való részvételem rávilágított arra, hogy menynyire jó kimozdulni a megszokott hétköznapokból, kimozdulni egy kicsit a konformzónánkból, új embereket megismerni, új ismeretek szerezni, mindezt egy nagyon jó ellátással egybekötve. (…) **Nagyon jó lenne, ha nemcsak vezetőknek, hanem a szociális szférában dolgozó szakdolgozóknak is lenne ilyen vagy hasonló képzés,** hogy a mindennapi megszokott körforgásból kimozdulhassanak, új szemlélettel találkozhassanak, új tudásra tegyenek szert mindezt egy jóhelyen egy jó csapattal. – B. I. »

12
fejezet

Hallgatóból oktató

A gyakorlatias képzési elvárásokat együtt valósította meg az innovatív, nyitott, ám a mindennapi intézményvezetésben is jártas kollégák valamint a magas színvonalú, teljes mértékben az egyetemi szférából érkező oktatók csapata.

Az első csoportok – mesterszintű – vezetőképzési hallgatóiból alakult meg három modulunk esetében is az alapszintű oktatói csapat.

A szociális vezetőképzés operatív elindulásakor már világos koncepcióval rendelkezett a szervező csapat arról, hogy a mester szintű képzés és az alap szintű képzés nem csak időtartamában és tematikájában, s részben oktatásmódszertanában válik el egymástól.

A szociális intézmények vezetőinek derékhadát adó, ún. középvezetői szint rendkívül közel áll a napi racionalitáshoz, az adott szolgáltatás ténylegesen megvalósuló tartalmához, a valódi szolgáltatás ellátásához, teljesüléséhez.

Ezért tartottuk rendkívül fontosnak, hogy az adott célcsoport oktatásába olyan **gyakorló vezetőket vonjunk be**, akiknek oktatási-tréneri tapasztalatai és vezetőként megélt „próbatételei” hiteles oktatókká voltak képesek válni. A kiválasztási – kölcsönös ismerkedési – folyamat érdekében ún. pilot-csoportokat indítottunk, ahol azok a kollégák csatlakozhattak, akik előzetes érdeklődést mutattak. Az érdeklődésük alapja – a természetleges személyi ambíció mellett – az újszerűség és a „valami újnak a kezdetén ott lenni” érzésének kialakulása voltak.

Az első csoportok – mesterszintű – vezetőképzési hallgatóiból alakult meg három modulunk esetében is az alapszintű oktatói csapat. Az oktatást vállaló kollégáink egy hospitálási, betanulási szakasz után teljes értékű, önálló és a kreatív munkából is mindvégig nagy részt vállaló **csapattá érett**.

Ennek az oktatói körnek, a hallgatókból lett oktató kollégáinknak a visszajelzései alapján alakult, csiszolódott az alapképzési tevékenységünk is.

» Hálásak voltak a hallgatók a gyakorlati tapasztalatokon alapuló oktatásért, és azért, hogy átléptük a frontális, kizárólag elméleti tudást átadó, olykor monoton előadások korlátait, és valós partnerség lehetett oktatók és hallgatók között. Nagy örömmel fogadták a páros oktatás (kettős óravezetés) újszerűségét, dinamikáját. »

Az oktatótársaink elvárásai nagyon hasonlóan alakultak, mint a mesterszintű, tanári magcsoport esetén: **jól használható, gyakorlatias képzésben kívántak részt venni**, amelynek tartalma aktuális, friss, nem utolsósorban érdekes. Fontosnak ítélték a csoportformálódást is – így alakult ki az oktatói csapat, egymást segítő és a mindennapokban intézményt, szolgálatot vezető kollégák köre.

Az oktatói csapat közös erővel tudott úrrá lenni az újszerűségből adódó bizalmatlanságokon, a sokszor passzív vezetők aktivizálásában is sokféle technikát alkalmazva és kölcsönösen megosztva, eltanulva.

A hallgatók soraiból kiválasztott, „kinőtt” alapképzési csapat felállításában ugyan voltak kockázatos elemek, de a csapat stabilitása és a döntően pozitív visszajelzések azt mutatták, hogy a gyakorlatias képzési elvárások csak **innovatív, nyitott, ám a mindennapi intézményvezetésben is jártas** kollégáink magas színvonalú, teljes mértékben az egyetemi szférából érkező oktatókkal egyenértékű munkát végeztek a vezetőképzés teljes időszaka alatt. Reményeink szerint ezt a lendületet viszik tovább a jövőbeni, képzési terveink megvalósításába is bevonódva, támogatva a Semmelweis Egyetem céljait.

» Hallgatóként a parton állva, önkénteseként kihajózva és oktató-tananyag fejlesztőként a nyílt tengeren egyaránt csodás és tartalmas utazás volt ‚egy hajóban’ a csapattal! A személyes szakmai fejlődési folyamatom olyan klasszikus – a szakmánkban mégis innovatívnak számító – gondolatok és tettek mentén haladt, mint az együttműködés, nyitottság, szakmai igényesség, horizontális látásmód... – D. R. »

13 fejezet

Rólunk mondták

Idézetek a mesterképzés projektmunkáiból

„Kollégából vezető címmel megfogalmazott vezetői kihívásom, problémám enyhítésére, megszüntetésére irányuló **megoldási lehetőségek tárházát nyújtotta számomra a képzés**. (…) Ezek megvalósításához a képzésen elsajátított ismeretek óriási segítséget fognak nyújtani. (…) A képzésen elhangzott információk, átadott ismeretanyagok rávilágítottak arra, hogy még nagyon sokat kell tanulnom, fejlődnöm és számos változtatást szükséges kezdeményezni intézményünk működésével kapcsolatban, ha pozitív irányú változtatást kívánok elérni. (…) **A képzés során megszerzett megbízható vezetői tudással támogatni tudom fenntartónkat a stratégiai döntések meghozatalában**, ugyanakkor az ágazat egészének szüksége van arra, hogy a mindenkori hatékony vezetői kompetenciák megjelenjenek a közszolgáltatást végző intézményekben.” – B. F. P.

„**A vezetőképzés nélkül kevésbé tudtam volna rendszerezni a vezetéssel kapcsolatos ismeretek, tapasztalatok sokaságát**, ami sokunk személyiségében ugyan jelen van, de a tudatosítás mindig megerősítést, lendületet ad abban, hogy hogyan kell, hogyan érdemes csinálni.” – F. M.

„A szociális vezetőképzés hónapjaiban folyamatosan olyan impulzusok értek, amelyek **a vezetői szerep gyakorlásának tudatosabb, több szempontú, önreflektívebb irányultsága felé mozdítottak**.” – H. M.

„A szociális vezetőképzés interaktív előadásainak során tanultak segítették a fejlesztésből adódó kihívások tudatosabb kezelését. (…) A feladat megoldásához felhasználtam a vezetőképzés alatt tanultakat a folyamatszervezés lépéseinek megfelelően: (…) A sikeres megvalósítás folyamatában fontos szerepe volt a szociális vezetőképzésnek, mely jelentősen segített az intézményben megvalósuló fejlesztés rendszerszemléletben való értelmezésében.” – B. É.

„A szociális vezetőképzés rámutatott arra, hogy a szervezeti erőforrások közül az emberi erőforrás mindinkább kitüntetett szerepet a szervezetek életében, megszerzésével, fejlesztésével a szervezet stratégiai céljai válnak elérhetővé, a munkavállalók elkötelezettek és elégedettek lesznek, ha stratégiai emberi erőforrás rendszerben gondolkodunk.” – K. Zs.

„A projektmunka során összegyűjtöttem mit érzékelek ma problémaként ágazati szinten, hogyan hat ez ki az intézményünkre, és hogyan tudunk erre reagálni. (…) A projektmunka jó alkalom volt szervezeti elemzésre, önvizsgálatra egyaránt. (…) **Soha ennyit tudatosan nem gondolkodtam még a szervezetemről, mint most a képzés alatt, hisz a mindennapokban nincs erre idő, és nincs előíráshoz kötve, hogy: állj meg időnként és gondolkodj.**" – P. Gy. K.

„**A szociális vezetőképzés során rengeteg segítséget kaptam, amelyet a mindennapi munkám során hatékonyan tudok alkalmazni, különös tekintettel a vezetés, szervezés, konfliktus-, stressz kezelés, és nem utolsósorban szervezetváltozás tekintetében.** (…) A képzés lehetőséget biztosított arra, hogy a témába belemélyülve megszerezzem azokat az információkat, tudást, amely a későbbiek folyamán segít nekem abban, hogy a bizonytalanságtól való félelem nélkül, menedzser vezetőként segítsem át a gondozottak és a kollégákat a szervezeti átalakulás nehézségein, és olyan intézményt hozhassunk létre, melyek **szervezetünk jövőképéhez, stratégiájához igazodik."** – Sz. K. M.

„Tudtam, hogy lesz vele feladat bőven, de így a képzésen tanult ismeretek alapján áttekinthetőbbé, strukturáltabbá váltak a problémák feladatok. (…) **Amit a képzés során elsajátítottam az az, hogy rendszerként tudok nézni a saját intézményeimre, hogy sok feladatot le kell delegáljak.**" – F. P. I.

„**Ebben a képzésben kiváló tanároktól kaptam képet arról, mennyi jó vezetéselmélettel foglalkozó szakirodalom van, melyek lényeglátásomat segítették elsősorban.**" – H. E.

„**A szociális vezetőképzés során szerzett ismeretek alapján vált világossá, hogy gyermekotthonunk nem rendelkezik stratégiával.** (…) A szociális vezetőképzésen kapott ismereteket kívánom felhasználni a tervezés és a majdani megvalósítás folyamatában." – Sz. A.

„A vezetőképzésen elsajátított ismeretek segítségével egy megfelelő stratégia létrehozása a feladatom, mely lehetővé teszi a munkatársi stáb tagjainak olyan szintű felmérését, mely segítséget nyújt a cél eléréséhez." – N. F. B.

„Éppen ezért – kihasználva a Mester vezetőképzés adta lehetőségeket, új információkat – választottam projektmunkámnak ezt a témát, remélve, hogy egy jól kidolgozott stratégiával elhárítható lesz a probléma, vagy közösen megtaláljuk azt az utat, ami segítségemre lesz a probléma megoldásában." – V. Zs.

„**A képzés tudatosította bennem a vezetési funkciók komplexitását**." – N. M.

„A képzés segített abban, hogy tudatosabbá váljanak ismereteim, összefüggéseket jobban felismerjem. (…) Az Oktatókkal és a Csoporttársaimmal együtt kialakított légkör számomra lehetővé tette azt, hogy ne csak szemlélője, hanem aktív résztvevője legyek a képzési napoknak. (…) Úgy éreztem, hogy ez a képzés értünk, nekünk és rólunk, szólt, vezetőkről, amiért köszönetem fejezem ki mindazoknak, akik ezt számunkra lehetővé tették." – K. A.

„A vezetőképzésen ehhez kaptam meg az elméleti ismereteket, hogy tudatosan végezzem ezeket a feladatokat." – K. M.

„A vezetőképzésen tanultak alapján azt gondolom, a vezető feladata intézménye kapcsán a tervezés, a célok meghatározása hosszú-, közép – és rövid távon is. (…) A vezetőképzésen tanultak rávilágítottak arra, hogy egy vezetőnek nem csak szakmai tudással, hanem vezetési és szervezési ismeretekkel is rendelkeznie kell, melyeket a gyakorlatban is tudni kell alkalmazni a feladatok sikeres ellátása érdekében." – S. P. E.

„A vezetőképzés során vált számomra igazán nyilvánvalóvá, hogy milyen összetett és komplex feladat azokat a stratégiai, szervezési, vezetői és ellenőrzési funkciókat megfelelő hangsúllyal, tudatosan és tervezett módon alkalmazni, melyek az Alapítvány munkáját, a szervezetét minőségileg javíthatják." – G. R.

„**A vezetőképzés tananyaga és a projektmunka készítés során feldolgozott szakirodalom elméleti ismeretei segítséget adtak abban, hogy a további átalakítási folyamatok tudatosabban és gyorsabban menjenek végbe.** (…) A vezetőképzés tananyaga és a projektmunka készítés során feldolgozott szakirodalom elméleti ismeretei segítséget adtak abban, hogy a további átalakítási folyamatok tudatosabban és gyorsabban menjenek végbe." – N. T.

„A szociális vezetőképzésen való részvételemmel, olyan **korszerű ismeretekre tehetek szert**, melyek saját vezetői szerepem és feladataim ellátásában lesznek segítségemre. (…) Mindehhez jelentős segítséget nyújtott a szociális vezetőképzésen kapott ismeretanyag, ami segítségével átláthatóvá vált számomra az előttem álló feladat mértéke. (…) Azt gondolom, **nagy előnyöm származott abból, hogy a projektet megelőzően vettem részt a képzésen**, hiszen így a modulok tantárgyai segítségével sok nézőpontból láthattam rá a megvalósítandó feladatra.” – L. M.

„A vezetői képzés alatt átfogó képet kaptam ezen eszközökről és a használatukról.” – B. V. M.

„A képzés és a szakirodalom feldolgozás során megszerzett tudás és a tutorom segítségével objektíven tudtam visszatekinteni a múltra, melyből sokat profitáltam.” – K. K. J.

„A képzésen is megismert funkcionális szervezeti forma helyett új munkaszervezési mód alakulhat ki, melyek a különböző engedélyes tevékenységek közötti együttműködésen alapul.” – K. I.

„**Ezeket most elsősorban a vezetőképzés moduljainak köszönheti intézményünk, amelyik feltárta előttem a különböző szervezetvezetési lehetőségeket. (...) A szociális vezetőképzés azonban egy jó irány azok számára, akik innovatívan gondolkodnak.**” – K. K.

„Összefoglalva: mindenképpen az ellátott-központú szemléletet szeretném a jövőben is erősíteni és biztosítani a magas színvonalú feladatellátást a városlakókért, felvértezve a vezetőképzésen megszerzett új ismeretekkel.” – T. E.

„A projektmunka számomra egy eszközt adott a kezembe átgondolva tudatosan felépítve a lépéseket arra, hogy kezeljem és próbáljam megoldani a helyzetet.” – Sz. R.

„**Véleményem szerint a képzés során elsajátított új szemléletmód és megközelítés megnyugtató választ és megoldási módokat adhat erre a régóta húzódó, megoldatlan problémára, nevezetesen a dolgozók bántalmazásának kezelésére.**” – K. I.

„A jelenlegi vezetőképzés, melyen, mint hallgató részt veszek, rendkívül sokrétű és hatékony fogódzót ad ahhoz, hogy elindulhassak a megoldás útján. (…) A vezetőképzésen szerzett ismeretek sok helyzetet segítettek más megvilágításba helyezni. (…) Nem csak azért, mert ehhez az elméleti hátteret a vezetőképzés adta, hanem azért, mert a gyakorlati megvalósításhoz nagyon praktikus ötletet kaptam és a megvalósítását is nagyon pozitívan élte meg a kollektíva. (…) Ha nem jelentkezek a vezetőképzésre, akkor bizonyára nem értek volna olyan impulzusok, ami arra késztetett volna, hogy a fentebb kifejtett témával komolyabban foglalkozzak. (…) A projektmunka kapcsán készített kérdőív néhány olyan megérzésben erősített meg, ami mindeddig csak sejtés volt, és csupán éreztem, hogy kellene ezzel komolyabban foglalkozni. (…) **Ha egy mondatban kellene megfogalmazni, hogy mi volt ennek a képzésnek a haszna, akkor azt válaszolnám, hogy a számomra újszerű elméleti iránymutatás mellé gyakorlatias ötleteket is kaptam ahhoz, hogy az általam vezetett intézmény dolgozói hatékonyabban és elégedettebben végezhessék munkájukat.**” – P. V. T.

„**A szociális vezetőképzés által kapott új ismereteknek köszönhetően ma már egészen másképp értékelem a kollégáim viselkedését az általam képviselt új elvárásokkal, és saját személyem elfogadásával kapcsolatosan.** (…) A képzés során képet kaptam arról, hogy ez a hozzáállás egyfajta taktika lehet a dolgozók részéről, mivel számos olyan információ van, amelyek a beosztottak szintjén jelentkeznek, ott hozzáférhetők, és ha megfelelően gazdálkodnak velük, komoly lehetőséget kínálnak a függés kölcsönössé tételére, a saját érdekek megjelenítésére és érvényesítésére.” – F. L.

„A szociális vezetőképzés során elsajátított ismereteket felhasználva szeretném az általam vezetett idősek otthona szervezeti struktúráját oly módon megváltoztatni, hogy az intézményben történő munkavégzés során az adott személyi és tárgyi feltételeket kihasználva a lehető legjobb minőségű munka valósuljon meg. (…) **A szociális vezetőképzésen hallott új információk nagyban hozzájárultak ahhoz, hogy megvizsgáljam az általam vezetett intézmény működését.**” – N. M.

„A vezetőképzésen tanult vezetői aspektusok ismerete, újragondolása és a gyakorlatban való kivitelezése nagyban segíthet az intézmény irányításában a dolgozókkal irányítása során miként érvényesíthetők a vezetői stílusok, és a munkaerőpiacon végbemenő változások, hogyan befolyásolják azt. (...) **A vezetőképzésen szerzett ismeretek és elméletek alapján egy új aspektusból ismerhettem meg a vezető és dolgozó kapcsolatát.**" – S. J.

„A munkahelyi szocializáció elősegítéséhez kidolgozott módszerem nagyban alapszik a vezetőképzésen tanultakon, ahogy a fentiekben is látható. (...) A vezetőképzésen tanultak hozzájárultak ahhoz, hogy még sikeresebben tudjam vezetni intézményemet, ezáltal ellátottjaim életminőségét javítani tudjuk, egy jó munkahelyi közösséget kialakítva." – A. N.

„A képzés lehetőséget biztosított a gyakorlati tudás felfrissítésére, új ismeretek, tapasztalatok szerzésére, készségtanulásra." – R. S.

„**A jelenlegi képzés segítségével, hatására másképp kezdtünk el dolgozni, gondolkozni.**" – S. G.

„**A szociális vezetőképzés interaktív előadásai során olyan problémákra világítottunk rá, melyeket hasznosítani tudok az előttünk álló feladatok megoldásában.** (...) A vezetőképzésen tanult folyamatszervezés ábrát használtam a feladatunk megoldásához. (...) A bölcsődefejlesztés megvalósítás sikerességét segítik a vezetőképzésen tanultak, így az előkészített fejlesztést a folyamatszervezési ábra szerint áttekinthetőbb és logikusabb lépésekkel hajthatjuk végbe. (...) Az elmúlt évek során különböző képzéseken vettem részt, de mindig éreztem, hasznos lenne számomra, hogy vezetői ismereteimet bővíthessem." – Y. T. É.

„A képzés során tanultak rávilágítottak arra, hogy az általam vezetett intézményben mely területeken van még szükség beavatkozásra." – Sz. O. K.

„Ehhez segítségemre lesznek a képzés során elsajátított új ismeretek, amelyek hatékony eszközöket, stratégiákat adtak a kezembe." – M. M.

„Abraham Maslow 1950-ben dolgozta ki a szükségletek hierarchiáját, amely a vezetőképzés során rávilágított hiányosságainkra." – H. N. Á.

„**A mai anyagias világban talán a dolgozók megtartása, motiválása a legnehezebb, ehhez nyújtott számomra sok segítséget ez a képzés.**" – Sz. K. E.

„Ebben sokat segít az ágazat által biztosított munkakörhöz kötött tovább képzések a kollégák részére, illetve a vezetőképzés számomra." – B. V. E.

„Fontosnak tartom a lehetőségét annak, hogy folyamatos képzések során, **nem csak szociális szakemberek segítik a problémáink megoldását, hanem tapasztalt menedzsmentben járatos szakemberek adják át tudásukat, vezetnek rá minket a megoldásokra**. (...) A vezetőképzésben erre sikerült megoldást találnom." – O. É.

„A vezetőképzés során ismerkedtem meg a BSc módszerével, amely segítségével nézek rá intézményünk szolgáltatásaira." – S. P. R.

„A vezetőképzés tananyaga, az előadások tartalma nagy segítséget nyújt a lehetséges célkitűzés megvalósításában. **(...) A szociális vezetőképzés ismét új látásmódot, ismereteket adott, melyeket a jövőben tudok majd hasznosítani a munkámban.**" – K. J.

„A projektmunkámban a szakirodalmi feldolgozás és a képzés során tanult és hasznosított elméleti keretek és modellek hozzájárultak ahhoz, hogy vezetői eszköztáram szélesedjen, személyes-vezetői kompetenciámban fejlődjek." – P. P. A.

„**A szociális vezetőképzésen hallottak több esetben is hozzájárultak ahhoz, hogy más szemszögből is megvizsgáljak bizonyos kérdéseket**. Ilyen volt többek közt a motiváció témaköre." – P. P. E.

„**E képzés során bemutatták számomra milyen fontos a vezetői szerep, a vezetői stílusok ismerete, hogy jól kialakított szervezeti struktúra meghatározza az intézmény működését.** (...) Most, hogy ezen a képzésen részt veszek lehetőségem nyílik megfogalmazni azon hiányosságokat is, amiket az elmúlt időkben tapasztaltam. (...) A vezető képzés rámutatott, hogy milyen fontos a vezető számára a célzott vezetői ismeretek elsajátítása, amit a mindennapi munkája során nap mint nap kamatoztat. (...) **Eddigi tanulmányaim során mind ez az ismeretanyag elsajátítására nem volt lehetőségem, ezt a vákuumot pótolta a szociális vezetőképzés.**" – Sz. G.

„**Számomra a képzés legnagyobb hozadéka, egy magas szintű megújulás lett, ami biztosítani fogja alapítványunk kiszámítható jövőjét, felkészül a kihívásokra és innovatív ötletei alapján gyarapodást eredményez.** (…) Sokat beszélgettem tutorommal, illetve intézményvezető társaimmal a képzésben és azt gondolom nagyon sokat tanultam tőlük." – H. A.

„A képzés során azonban olyan tartalmakkal sikerült megismerkedni, amelyek más nézőpontba helyezték a kérdést. (…) **A képzés során megismert példák alapján kis befektetéssel lehet olyan adatokhoz jutni, amelyek olyan lehetőségeket tárnak fel, amelyek iránymutatók lehetnek a megoldáshoz vezető úton.**" – H. Gy.

„Az eddigi vezetői munkatapasztalatom, illetve a vezetőképzésen elhangzottak alapján elsődleges feladatom a munkavállalóim részére megteremteni azt a biztonságos környezetet, amelyben magabiztosan tudnak mozogni." – Ö. E.

„A vezetőképzésen tanultak alapján a kontingencia-elmélet lépéseit követve eredményesen lehet átvezetni a változásokon egy szervezetet, illetve meg lehet szilárdítani az eddig elért eredményeket." – R. A.

„A vezetőképzésen elhangzott lehetőségek közül én a SWOT (3) elemzést találtam alkalmasnak, hogy lássam, illetve a kollégák is láthassák a csapatunk erősségeit, gyengeségeit." – Sz. Z.

„Ezen gondolatok az etika előadás alkalmával hangoztak el a Szociális vezetőképzésen, melyekre azóta is nagy hangsúlyt fektetek a mindennapjaimban." – B. G. V.

„A projektmunkám elkészítése, valamint a mester vezetőképzés széleskörű ismeretanyaga, annak komplex látásmódja rávilágított arra, hogy fluktuáció csökkentésére irányuló célzott megoldásokat már az előzőekben is alkalmaztam, de az intézkedések konkrét eredményeit folyamatosan nem mértem." – K. I. E.

„Be kell vallanom, számomra sok hasznos tudást adott ez a képzés. (…) A szociális vezetőképzésen elsajátított ismeretek hatására felismertem, hogy nem elegendő működési engedéllyel rendelkezni, hanem szükséges a feladathoz finanszírozást is találni. (…) Én úgy gondolom, hogy a szociális vezetőképzésen elsajátított ismereteket jól tudom alkalmazni a mindennapi munkám során." – M. M. Sz.

„**A színvonalas, jól szervezett képzés során sok új ismeretre tettem szert, nagyon sok ajánlást kaptam, melyet a továbbiakban vezetői munkám során jól tudok alkalmazni, hasznosítani.**" – Á. J.

„A képzés igen érdekes, informatív volt számomra." – T. K.

„A helyzet feltárása után a képzés folyamatával haladva elkezdtem a problémaelemzést. (…) A képzés során a vezetés, szervezés modulokból sokat profitáltam, hogy változtassak vezetői stílusomon, módszereimen." – L. A.

„**Tapasztalatom alapján állíthatom, hogy a szociális vezetőképzés során megismert – kezdetben szkeptikusan szemlélt – szervezetfejlesztési, változásmenedzselési modellek eredményesen adaptálhatók a szociális ellátórendszer szervezeteire is.** (…) A szociális vezetőképzés kapcsán elsajátított ismeretek, eszközök, módszerek, modellek, stratégiák a hétköznapok mókuskerekébe beragadó, ezáltal a problémát reálisan érzékelni nem mindig tudó vezetőknek ad nagy segítséget." – I. E.

„A szociális vezetőképzésen tanult emberi erőforrás-menedzsmentet (HRM=Human resource management) mint eszközt szintén alkalmaztam a helyzetkezelés során." – D. A.

„**Egyértelmű, hogy a képzésen megismert új módszerek lényeges, pozitív változást hoztak intézményünkben, mind a szervezetfejlesztés mind pedig a munkahelyi mentálhigiéné területén**. (…) Szintén a képzésen megismert Herzberg kéttényezős motivációs elmélet segítségével tudtunk a szervezetfejlesztésben egy olyan lépést megtenni, ami a várakozásainkat felülmúlta. (…) A vezetőképzésen megismert módszerek segítségével komoly, pozitív változások indultak el." – K. E.

„A folyamatos stressz, időhiány miatt a kihívások komplexszé váltak a vezetők számára ezért nagyon fontos a munkatársak képzése mellett a szakmai vezetők továbbképzése is. (…) Nem vettem még részt vezetőképzésen, a jelenlegi képzés alatt elsajátított tudás – és ismeretanyag segített abban, hogy felismerjem azt, hogy az intézmény működését, a problémákat más szempontok alapján is vizsgáljam." – E. R.

„A szervezet felépítése, vezetői stílusok, szerepek területén nagyon sok hasznos dolgot hallottam, olvastam a képzés során. (…) Én nagyon sokat kaptam a képzés során, melyet igyekszem majd a napi gyakorlatba beépíteni. (…) **Erre nagyon jó a jelenlegi képzés, amiben részt veszek, úgy érzem, sok hasznos dolgot hallok, amit a gyakorlatba át tudok majd vezetni, használatba tudom venni.**" – N. A.

„A képzésen tanultak alapján az én projektem arról is szól, hogy a munkatársakkal együtt kidolgoztunk egy kommunikációs protokollt ezen helyzetekre. (…) A képzés során az előadóknak és Járay Márton tutoromnak köszönhetően számos olyan tudás anyagokhoz jutottam, mely projektem megírását segítette, látókörömet szélesítette, rálátást biztosított a különböző területekre." – R. A.

„Tizenkét éve dolgozom a szociális szférában, nagyon örültem a vezetőképzés lehetőségének: új ismeretek, kapcsolatok építése, szemléletváltás." – B. L.

„A sikeres együttműködéshez használni fogom a képzés során elsajátított ismereteket, tapasztalatokat és munkamódszereket." – K. M.

„A képzés egyik tanulsága számomra, hogy vezetőként tudnom kell megbízni a kollégáimban és elengedni feladatokat bízva abban, hogy képesek elvégezni azt. (…) **A képzés során bemutatott elméleti modellek és gyakorlatok szinte mindegyike alkalmazandó a szakmai munka során annak érdekében, hogy folyamatosan fejlődni tudjunk.** (…) A képzés során megtanultam, hogy az egyének teljesítményét elsősorban a külső környezeti hatások, a saját képességbeli korlátaik, illetve a munkával kapcsolatos motiváltságuk befolyásolja. (…) A képzés során többször megerősítést nyert számomra az asszertív kommunikáció fontossága, amit saját napi munkám során nem mindig tudok érvényesíteni. (…) A képzésen számos olyan elméletet és módszert elevenítettek fel az oktatók számomra, amiket egyetemi tanulmányaim során már tanultam, de mégsem alkalmaztam. (…) Saját megítélésem szerint sokat kell még tanulnom és tapasztalnom ahhoz, hogy jó vezetővé váljak, de igyekszem adaptálni a képzésen tanultakat a napi működésembe." – G. M.

„**Ehhez nagyon jó időben érkezett szociális vezetőképzés rendszere, amiben intézményvezetőink kivétel nélkül részt vesznek, és hasznos ismereteket szereznek**." – Sz. T.

„A következőkben szeretném körbejárni, sorra venni azokat a lehetőségeket, amelyre a képzés során nagyobb rálátásom lett. (…) **Ha egy szóval kellene jellemeznem a képzést, az inspiráló jelzőt használnám, olyan hatással volt rám.**" – F. A.

„A vezetőképzés során sikerült olyan ismeretekre szert tennem, amik **lendületet adnak ahhoz, hogy ne adjam fel reményeimet, és merjek újabb ötleteket megvalósítani a jövőben is**." – Sz. B. A.

„**A vezetőképzés során ismertetett elméletek, modellek és gyakorlatok inspiráltak arra, hogy tudatosan elinduljak egy olyan úton, amelyből én és a beosztottjaim is profitálhatnak.** (…) Én többek között ehhez kaptam ösztönzést a vezetőképzés során. (…) Ez a képzés, ami jelenleg szakmailag naprakész és az intézményben dolgozók számára új lendületet ad, lehetőséget teremt szervezeti szinten is beavatkozni, mégpedig a szervezeti kultúra átalakításával, kívánatosabb irányba való terelésével." – V. V.

„A Fészek Gyermekek Átmeneti Otthonára vonatkozó konkrét megoldások, helyzetértékelés: a szociális vezetőképzésen tanultak alapján hasznosnak tartanék intézményünkben egy szervezetfejlesztésre irányuló munkát." – Ny. H. Sz.

„A képzés során kitértünk a gazdasági ismeretekre, ami minden esetben hasznos. (…) Kaptam a képzés során ötleteket ahhoz, hogy miben tudnám javítani a munka körülményeket a gondozóházban. (…) **Sok segítséget kaptam a képzés során ahhoz, hogy dolgozzak ezen a problémán, mert a mindennapi feladatok és problémák nem engedik az elmélyülést a még nem aktuális csak a jövőben való feladatok elvégzésére."** – K. Zs. K.

„Nagy hangsúlyt kell fektetnem a továbbiakban is az önképzésre és kíváncsian várom a két év múlva aktuális megújító képzést. (…) Ezen ismeretek megszerzését nagyban segítette a szociális vezetőképzés. (…) A vezetőképzésen nyújtott ismereteken túl Sümegi Endre Szociális Intézmények Gazdálkodása című könyve is segítette tájékozódásomat az önköltségszámítással, valamint a költségvetés tervezéssel kapcsolatosan. (…) **A vezetői munkámban jelentkező elsődleges problémát jelentette a gazdálkodási és pénzügyi ismeretek hiánya, melyet egyrészt a vezetőképzés során, másrészt önképzéssel sikerült pótolni.** (…) Javaslom, hogy a vezetőképzést megelőzően már a szakképzésbe is épüljenek be olyan jogi, szervezési, gazdálkodási és pénzügyi ismeretek, melyek egy jó kisgyermeknevelőt a későbbiek során jó vezetővé is tehetnek." – Sz. K. J.

Megerősítés

„Tanulmányaim során a jelen vezetőképzésben ismeretet szereztem a vezetés kettős jellegéről, amely szemlélet egyrészt a folyamatok irányításáról másrészt az emberek vezetéséről szól. (...) A képzés során megerősödött bennem, mekkora jelentősége van a dolgozók mentális egészségének, amit pl. (...) A képzés során olvasott új szakirodalom és a képzésben elhangzott ismeretek megerősítettek abban, ha az intézményvezető megbecsüli a munkatársait, elismeri munkájukat, partnerként kezeli őket, és ugyanezt a középvezetőktől is elvárja, az jelentősen kihat a munkateljesítményre, a munka elégedettségre, a kreativitásra, az innovációra. (...) **A képzés során, valamint a dolgozat elkészítésekor rengeteg felismerésem volt.**" – B. M. I. Á.

„A szociális vezetőképzés abban erősített meg, hogy vezetőként vállalni kell, hogy a munkavégzés során nem a konfliktusok elfojtása a cél, hanem azok felvállalása és sikeres megoldása." – S. N. A.

„A képzés során meggyőződtem arról, hogy jó irányba haladok." – B. I.

„Vezetői munkám során használt módszereim helyességéről megerősítést kaptam a képzés során, valamint eddig megoldhatatlannak tűnő helyzetek kezelésre gyakorlatban jól hasznosítható, praktikus ismeretekkel gazdagodtam." – N. J.

„Az intézményben kialakult problémát a szociális vezetőképzés alatt megismert GROW modell segítségével próbálom megoldani. (...) Összegzés a sikeres vezetőről kialakult képemhez nagyban hozzájárultak azok az ismeretek, amiket a szociális vezetőképzés kurzusai alatt megismertem. (...) **A vezetőképzés megerősített abban, hogy mennyire fontos a kommunikáció, és a csapatépítés.** (...) A vezetőképzés rávilágított arra is, hogy mennyire fontos a delegálás." – T. M.

„Ez a képzés csak megerősített abban, hogy tovább végezzem a feladatom, mert ha a munkámat megbecsülik, akkor én ezt sikerélménynek könyvelem el. (...) Ez a képzés rádöbbentett arra, hogy az Én problémám eltörpül a másokéval szemben. (...) Jó példával szolgált részemre ebben a szociális vezetőképzés." – L. V. É.

Önreflexió

„A képzés során betekintést nyertem a vezetői típusokról, vezetői stílusokról. (...) A képzésen szerzett új információk birtokában, rájöttem, hogy **saját vezetői szerepem megerősítésére van szükségem**." – M. K. J.

„A projektmunka elkészítésének a folyamatában történt önreflexióm megerősítette bennem azt a régi felismerést, hogy az értelmileg akadályozott személyekkel való munkavégzés során mindkét feladatkörrel (szakmai és vezető helyettesi) járó kötelezettséget szeretném a továbbiakban is én végezni, ugyanis mindkét aspektus más fókusz miatt jelent kihívást számomra: az előbbi a szakmai életem legnagyobb víziójának megvalósításaként, az utóbbi az újdonságánál fogva." – Cs. L. Gy.

„Tettem ezt azért, mert megpróbáltam tudatosan beintegrálni a vezetőképzésen tanultakat a gyakorlatba. (...) Ehhez járult még az is, hogy a vezetőképzésen olyan szakmai indíttatást és elméleti tudást kaptam, ami kézzel foghatóvá tette számomra, illetve nevesítette a kiégés tényét." – Sz. M. J.

„Személy szerint üdvözlöm a vezetőképzés rendszerét, lehetőségem van átgondolni vezetői tevékenységemet, felismerni a hibáimat és fejlődni az elvárások mentén." – B. Zs.

„**Az eddigi kiválasztási szokásainkat a vezetőképzés hatására átgondoltam, és a jövőben konkrétabban, objektívebben megindokoljuk, hogy miért éppen az adott kollégára esett a választás.** (...) A szakirodalom, és a vezetőképzésen tanultak alapján sajnos határozottan kijelenthetem, hogy sok hiányosság mutatkozik az intézményeinkben." – T. H. B.

„**A képzés arra nyitotta még fel a szememet, hogy rengeteget kell még tanulnom, képeznem magam** és nem feltétlenül azért, hogy azt igazolhassam a jól ismert mondást:„A jó pap holtig tanul." – M. Cs.

„**Nehezen értettem meg, -és ezen nagyon sokat segített a képzés – hogy bármenynyire is fontos számomra ez a konfliktus, nem elég ezzel személyes szinten foglalkozni, hiszen ez érinti a szervezetet is**. (...) Tekintettel arra, hogy egy ilyen nagy intézmény életében, minden nap merülnek fel problémák, amelyek fogadására, megoldására fel kell készülni, és mindezek mellett, napi szinten generálódik új probléma, amelyet a szociális munkásom kelt, akkor mielőbbi konfliktuskezelési stratégiát kell kitalálnom, amelyhez szeretném a képzésen tanultakat felhasználni." – B. J. G.

„Ahhoz hogy ez így megfogalmazódjon bennem, nagyban hozzájárul a vezetőképzésen való részvétel, az itt szerzett ismeretek." – U. B. A.

„A képzésen hallottak, tanultak alapján szeretném a problémákat megoldani, a kérdéseimre választ kapni. (…) **A szociális vezető képzésen elsajátított tudás alapján szeretném az intézményemet a legjobb tudásom szerint vezetni.** (…) Át gondolva intézményem működését a képzés során tanultak alapján megvizsgáltam dolgozóim helyzetét és önvizsgálatot tartottam. (…) **Mivel még nagyon friss vezető vagyok, kevesebb vezetői tapasztalattal ez a képzés sokat segített a tanulási folyamatban.**" – G. Cs. M.

„A vezetői képzésen való részvétel még inkább rávilágított a szervezet működésében felmerülő problémákra, hiányosságokra." – S. K.

„A projektmunka írása közben felidéződtek bennem a munkakezdésem első napjának érzései, az hogy honnan indultam, miben változtam, és mi az, amiben fejlődnöm kell." – N. B. A.

„A kapcsolódó szakirodalom elemzése, valamint a témáról tartott képzési anyagok tanulmányozása során kristályosodott ki bennem az a meggyőződés, hogy a munkahelyi motiválás lehet a legcélravezetőbb eszközöm a prevencióban, a kialakult faktorok enyhítésében, a káros folyamatok megszüntetésében. (…) Sok dolog csak az elmúlt hónapok képzései során tudatosult bennem, szükség volt a vezetői szemléletem (át)formálódására." – V. Z.

„A korábbiakban elsősorban szakmai vezetőként voltam jelen az intézményben és a képzés során átgondolt vezetői szerepek közül a szervező, népszerűsítő, szakmai kapcsolatokat erősítő manager-kalap nem volt még a fejemen. (…) A terápiás programunkban tapasztalt nehézségek, az elmúlt hónapok történései és a képzés során nyert információk erősítették bennem azt a felismerést és irányváltást, **hogy a szakmai vezetői felelősségek mellett olyan új szerepeket is el kell kezdenem tanulni és képviselni, melyek eddig nem vagy csak részlegesen voltak a sajátjaim.**" – H. G.

„Amit a képzésen megtanultam, egy vezető hallgassa meg kollégái, beosztottjai véleményét, észrevételeit, hiszen más aspektusból látják, élik meg az adott helyzetet, problémát így hasznos meglátásaik lehetnek a szervezet számára. (…) A képzés alatt magabiztosabb lettem, meglepődtem, hogy aktív tagja tudtam lenni a csapatomnak a csoport feladatok kapcsán én önként kiálltam társaim elé és közvetítettem a csoport gondolatait." – B. H.

„A képzés hatására világosodott meg bennem, hogy egy újfajta megközelítéssel elérhetem azt, amit másoktól várva, talán sosem sikerülve. (…) A hiányosságok felismeréséhez és a fejlődésre irányuló törekvéseimhez nagyban hozzájárult jelen vezetőképzés. (…) Amikor elkezdtem a projektmunka írását, a problémát és annak okait teljesen más szemszögből közelítettem meg." – A. É.

„A szociális vezetőképzésen való részvételem rávilágított arra, hogy a hazai bentlakásos intézmények mind hasonló problémával küzdenek, sőt, nagy részükben az infrastrukturális környezet, a tárgyi feltételek sokkal alacsonyabb minőségű ellátás biztosítását teszik lehetővé, mint amit mi a XY Idősek Otthonában nyújtani tudunk." – K. K. E.

„A képzés közben kiformálódott a gondolataimban egy kérdőív, amiből úgy érzem, egy kicsit jobban megismerhetjük önmagunkat és munkánkat." – M. O.

„Rájöttem, hogy nagyobb hangsúlyt kell fektetnünk a kiégés megelőzésére, amihez szintén segítségemre lesznek a képzésen szerzett ismeretek." – V. L. I.

„A képzés során hónapról hónapra előjöttek a rég tanult ismeretek, ami akkor is, és most is fontos ismereteket adott, de ezek most új értelmet kaptak. (…) **A képzés sok mindenben a segítségemre volt, hogy még jobb vezetővé váljak, és a feltárt megoldásra váró feladat képe is egyre jobban tisztul.**" – B. K. O.

„A képzésnek köszönhetően már világosan látom, hogy mit kell másképpen tennem a helyzet megoldása érdekében. (…) A projektmunka elkészítése jó lehetőség volt arra, hogy átgondoljam, miért érzem ezt a helyzetet kihívásnak, milyen megoldása lehet a fennálló konfliktusnak, mi ebben az én szerepem." – K. P.

„**A saját vezetői stílusom és identitásom meghatározásához a szociális vezetőképzés szerepe jelentős és arra is rámutatott, hogy szem előtt tartsam azt a célt, hogy milyen vezetővé is szeretnék válni.** (…) A szociális vezetőképzésen tanultak alapján a gyakorlatban is igyekeztem alkalmazni azokat a módszereket és kompetenciákat, amelyek hozzájárulhatnak egy hatékonyan működő szociális intézmény működéséhez." – H. M.

„Ez arra utal, hogy most, a képzés, illetve a projektmunka készítése során először felülről, és eltávolodva a közvetlen észleléstől tekintettem rá a jelen állapotában fiatal intézményünkre, ezzel együtt a vezetői tevékenységemre. (…) **A képzés során fogalmazódtak meg bennem azok a gondolatok, hogy fiatal intézményként milyen fontos kialakítani egy stratégiai célt, melynek érdekében tevékenykedünk.** (…) Fontos tanulság volt számomra, hogy aki bármilyen intézményt szeretne vezetni, mindenképpen szükséges, hogy részt vegyen olyan képzésen, ahol hallhat a vezetői szerepekről, vezetési stílusokról, struktúráról, gazdálkodásról, és egyéb, a vezetéshez szükséges ismereteket szerezhet, és más vezetőkkel kapcsolatokat építhet. (…) A vezetőképzés egyik előadásán részletet láttunk az Alapító című filmből, ami nagy hatással volt rám. (…) Ezt a tevékenységet segítette a Szociális Vezetőképzésen hallott előadások témája, és a projektmunka készítés lehetősége, melyhez tutori segítséget is kaptam." – P. J.

„A képzés vezetéselmélet moduljában megismerkedtem egy olyan modellel, ami tökéletesen leírja és összegezi a különböző beosztottak feladat ellátására és munkavégzésére való hajlamukat és képességüket. (…) A képzésen megtanultuk, hogy **a jó vezető legfőbb jellemzői például: a szakmai elhivatottság**. (…) A képzésen a szociális ágazat minden területéről érkeztek szakemberek, és egyértelműen megállapítottuk, hogy bár különböző feladatokat látunk el, a nehézségek gyakorlatilag ugyanolyanok." – B. L.

„Ezzel együtt és a szociális vezetőképzésnek köszönhetően egy szakmai globális problémát is találtam. (…) **Mi a képzésen résztvevők is érdeklődve figyeltük vezető társainkat, mikor saját területüket bemutatták**." – G. F. K.

„A képzésen tanultak alapján nem mindegy, hogy hogyan és milyen módon kommunikáljuk a dolgokat. (…) Megtanultam a képzésen, hogy fontos a tervezés, szervezés, utasítás, koordinálás és ellenőrzés a vezetés szempontjából. (…) **Ez a vezető képzés is erre volt jó és hasznos, hogy a szociális területén lévő más intézmények vezetőivel megismerkedhettünk, tapasztalatokat, információkat tudtunk cserélni annak ellenére, hogy minden terület más és más nehézségekkel kell, hogy megbirkózzon.**" – I. K.

„A vezetőképzés során sikerült olyan szakmabeli vezetőkkel találkoznom, akik hasonló problémákkal küzdenek, s előhozták ezeket a témákat a kommunikációs modulok alkalmával, amely **nagyon jó lehetőséget nyújtott arra, hogy tanulságot szerezzek és érezzem, nem vagyok egyedül ezekkel a problémákkal, valamint az oktatók által hozott elméleteket a gyakorlat nyelvére fordították, külön köszönet érte**. (…) A vezető képzés számomra abban erősített meg, hogy menynyire fontos a kommunikáció, és mennyire befolyásolja a dolgozók hozzáállását a munkatársak felé." – R. P.

„A vezetőképzésben jó eszközöket kapok, mint például ez a kérdőív, melyet Nektek állítottam össze, amit szeretnék, ha minél többen, és őszintén kitöltenétek, hogy hatékonyabban tudjunk majd fejleszteni. (…) **Itt kívánom megjegyezni, hogy nekem nagyon jókor jött ez a képzés, hiszen vezetői tapasztalataim igen hiányosak, és olyan személy sincs a közvetlen környezetemben, akitől tanácsot tudnék kérni, vagy megosztaná velem gyakorlati tapasztalatait.**" – Sz. K. K.

„**A vezetőképzésen való részvételem során sok szakembert ismerhettem meg, úgy gondolom, hogy ezen a területen fontos, hogy kiépítsük kapcsolatrendszerünket.**" – S. O. Á.

„A szociális vezetőképzésen szerzett tapasztalataim, a szakirodalmak olvasása, a vezetőkkel való közös beszélgetések összegzése alapján úgy gondolom, hogy a vezető személye, személyiségbeli érettsége, alázatos tudatossága, minta adása, tanításon alapuló attitűdje, asszertív kommunikációja, szakmai tudása, fejlődési szándéka és szükségszerű, önmagával való elégedetlensége, nyitottsága elengedhetetlen a hitelességhez, a szervezeti célok eléréséhez, a munkatársak számára az iránymutatáshoz, és a motiváláshoz. (…) **Nagy reményekkel fordulok a szociális vezetőképzés felé, a tekintetben, hogy az itt szerzett tudást, szakmai ismeretségeket, kapcsolatokat egy létrejövő szakmai – kapcsolati hálóban fenn fogjuk tudni tartani, tudni fogjuk működtetni.**" – D. R.

„A különböző elvárásokra, amit felém, vagy az intézményünk felé támasztanak fontos reagálni minden színtéren, de emellett az egyensúly, az arany középút megtalálása az egyik legfontosabb feladatom, amihez a szociális vezetőképzésen megfelelő segítséget, tanítást, támaszt és tükröt kaptam. (…) Lehetőséget láttam a vezetőképzés alatt a szociális szakterület összefogására, esélyt látok arra, hogy befolyásolni tudjuk a döntéshozó irányítók munkáját javaslatainkkal észrevételeinkkel, melynek alapja az összefogás és a megfelelő kommunikáció." – M. Z.

„A szociális vezetőképzésen való részvételem rávilágított arra, hogy mennyire jó kimozdulni a megszokott hétköznapokból, kimozdulni egy kicsit a komfortzónánkból, új embereket megismerni, új ismeretek szerezni, mindezt egy nagyon jó ellátással egybekötve. (…) **Nagyon jó lenne, ha nemcsak vezetőknek, hanem a szociális szférában dolgozó szakdolgozóknak is lenne ilyen vagy hasonló képzés,** hogy a mindennapi megszokott körforgásból kimozdulhassanak, új szemlélettel találkozhassanak, új tudásra tegyenek szert mindezt egy-egy jó csapattal." – B. I.

„**A képzés ehhez is hozzátett, hogy már látom, nem érdemes leszűkíteni a látókört csak és kizárólag a hajléktalan ellátásra**, mert lehetnek olyan peremterületek, ahol a különböző szociális szolgálatok érintkeznek egymással, és jó minél több információ birtokában lenni, és itt is személyes kapcsolatokkal rendelkezni." – T. E.

„Ez a képzés hozzájárult ismereteim bővítéséhez, ami még kiegészült a kollégáktól hallott tapasztalatokkal, melyeket hasznosítani tudok majd a vezetői munkámban és a bölcsődével kapcsolatban álló helyi szervekkel történő együttműködésemben." – T. J.

„A képzés során világossá vált számomra a kollégákkal való szakmai beszélgetések és csoportos feladatok során, hogy nem csak a mi régiónkra jellemző ez a probléma. (…) Többszöri vezetői team megbeszélések és a vezetőképzésen történő tapasztalatok figyelembe vételével elkészítettem a válságtervet.” – P. E.

„Egy ideje gondolkodom ennek a megvalósításán, és a vezetőképzésen való részvétel egy újabb lökést adott a probléma átgondolásához, valamiféle két irányú stratégia kidolgozásához. (…) **A vezetőképzés ideje alatt lehetőségem volt más szociális területről, különböző fenntartóhoz tartozó vezetőkkel beszélgetni, tapasztalatot cserélni.**” – Sz. E.

„A képzés megvalósulása után személyes beszélgetést kezdeményeztem a résztvevő kollégákkal, majd ők tartottak fejtágítást a kommunikációs csapatnak, és fordítva is megtörtént az információk átadása, a személyes tapasztalatok megosztásával. (…) Azt gondolom, hogy ezek a képzések/tréningek mindenki számára tanulságosak, hasznosak és segítséget jelentenek a mindennapokban, valamint a szervezetünk életét tekintve nagyon fontosak.” – N. A.

„Az árulkodó jelek felfedezése óta azon gondolkodom, hogy vezetőként mit tehetnék kollégáimért, hogyan tudnám segíteni őket pszichés egyensúlyuk megőrzésében, így ez **a projektmunka jó alkalom a problémám végig gondolására**.” – K. A.

„A projektmunka készítése közben **nagyobb rálátásom lett a vezetés folyamatára**, arra, hogy szükséges önértékelést és szervezeti teljesítményértékelést végezni. (…) Illetve a projektmunka nagy segítséget jelentett abban, hogy átgondolva, újból megpályázzam-e a bölcsődevezetői posztot, hiszen letelik augusztusban az 5 évre szóló kinevezésem.” – Zs. Sz. N.

„A projektmunka elsődleges hozadéka, hogy világossá vált számomra, hogy a szervezeti célokat és az egyéni célokat össze kell kapcsolni, ettől várható a munkatársak motiváltsága, a magas teljesítmény és a magas minőség elérése.” – M. M.

„A dolgozatírás közben, a képzésen azonban felismertem, hogy legnagyobb hatása a vezetői szerepemre, feladataim strukturálására és a hétköznapok időbeosztására van hatással. (…) A képzés során és a dolgozat írásakor is sok olyan gondolat merült fel bennem, mely szervezetünket más szempontból világította meg.” – Sz. A. M.

„Antal Zsuzsának, hogy támogatott a témaválasztásban, hogy szakértelmével, építő kritikájával és értékes javaslataival, szakmai irányításával segítette a tutorálási folyamatot, és hogy szakirodalommal segítette dolgozatom elkészülését.” – K. Sz.

„**Több sikertelen vagy eredménytelen kísérlet után pont időben érkezett a segítség a vezetőképzés keretein belül.** (…) A projektmunka éppen kapóra jött, hogy átgondoljam a helyzetet és jó keretet biztosított a szakszerű gondolatvezetés és a tutori segítség. (…) Ebben a helyzetben vált esedékessé a projektmunka és ismertem fel a lehetőséget, hogy két legyet üthetek egy csapásra, ha sikerül jól megoldani a kitűzött feladatot. (…) A képzés során elsajátított látásmód és elméleti tudás lehetőséget teremtett a probléma okának felderítésére.” – K. I.

„A projektmunka keretében végzett kérdőíves vizsgálat eredményei is megerősítik, hogy hatékony szakmai munkát csak a jól képzett, motivált, elégedett és az intézmény által teremtett megfelelő munkakörülmények között lehet végezni.” – N. L. E.

„A projektmunka készítése közben nagyobb rálátásom lett a folyamatra.” – S. Cs. B.

„A projektmunka megerősített abban, hogy ezzel a problémával érdemes komolyan, tudatosan foglalkozni. (…) A vezető képzés során az elmélet mellett sok tapasztalatot gyűjtöttem mind az oktatóktól, mind a kollégáktól, akik hasonló problémákkal küzdenek.” – Cs. V.

„A projektmunka előkészítése és írása során jó érzéssel töltött el, hogy az intézményemben dolgozó szakemberek lelkesen fogadták a vezetői kihívás során megfogalmazott terveimet.” – H. V.

„A képzési projektmunka elkészítése során, illetve a kérdőívben kapott válaszok alapján megerősítést kaptam arról, hogy igen is szeretnék, ha egy demokratikus vezetés, az általam eddig nyújtott hozzáállást kapnának munkájuk során. (…) **Az elmúlt fél év, a képzés nagyon sok segítséget adott számomra is, hogy ne csak ösztönből dolgozzak, hanem tudatosan építsem a kollektívát fel, legyen bizalom, és őszinteség, s utána lehet egy magasabb szintre lépni.** (…) A képzés során a sokszor ötletet kaptunk a kollégáktól, hogy ki, mivel tudja ösztönözni a dolgozóit. (…) A képzési projektmunka elkészítése során, illetve a kérdőívben kapott válaszok alapján megerősítést kaptam arról, hogy igen is szeretnék, ha egy demokratikus vezetés, az általam eddig nyújtott hozzáállást kapnának munkájuk során.” – K. Gy.

„Számomra is meglepő az az eredmény, melyre a vezetőképzés projekt munka elkészítése során jutottam: a dolgozóknak sokszor még a bérnél is fontosabb a közösség. (…) Vezetői képzés hatására szeretném tovább fejleszteni, bővíteni a rendszert, további célokat kitűzni a szervezetben.” – K. T.

„Projektmunkám készítése során a lehetőségem nyílt arra, hogy a fenntartóval közösen a képzésen tanultak mentén tekintsük át a szervezetünk működését.” – S. Á.

„A vezetőképzés lehetőséget kínált, hogy dolgozatom témájának a munkahelyi stresszt és a pszicho-szociális kockázatok csökkentésére irányuló beavatkozásokat válasszam, melyet a munkám során is hasznosítani tudok.” – L. Z.

„A projektmunka során lehetőségem volt újra megtapasztalni munkatársaim elhivatottságát, a gyermekek, a szakma iránti elköteleződésüket. (…) **A projektmunka hozzájárult ismereteim mélyítéséhez, a közösségi érzés erősítéséhez, tudatosabb vezetői attitűd formálásához.**” – M. B.

„Projektmunkám megírásában nagymértékben segítséget nyújtott a szociális vezetőképzésen való részvétel.” – M. I.

„Azonban a vezetőképzés során a tutorral folyatott vezetői fókusz megtalálását célzó konzultáció volt az az alkalom, ami az egészséges szervezet és a szervezeti jóllét felé terelte figyelmemet. (…) Ez a szervezeti változás ösztönzött jelen projektmunka elkészítésére, miután **a képzés során hallgatott előadásokat tovább gondolva és az érdekesebb momentumoknak utána olvasva felismertem egyes intézkedéseim hátterét és felülvizsgáltam számos elképzelésemet**. (…) A képzésen hallgatott előadások során új megvilágítást nyert számomra az elmúlt években megtapasztalt sikereim és kudarcaim számos oka és néhány következménye, ezért köszönet illeti oktatóimat. (…) A vezető képzésen tanultak és a megismert szakirodalmak és kutatások fényében felidézem problémáinkat és az azokra adni tervezett válaszokat, ide idézve a kérdőíves felmérés eredményeit is. (…) Ezek a tényezők jelenítették meg vezetői problémám gyökérokát, melyre már akkor megoldásokat kerestem a vezető képzésen megismerteket megelőzően ösztönösen hozva döntéseimet.” – H. T.

„A vezetői kihívásban megfogalmazott kérdésre, – hogy melyek a szociális szakemberek motivációi, ki miért marad, és ki miért hagyná el a pályát -, a projektmunka során, a saját intézményem tekintetében kaptam választ.” – Sz. V.

„A projektmunka során felszínre kerültek bizonyos problémák, rám váró feladatok, amelyeket az alábbi 5 pontban szeretnék megfogalmazni.” – A. E.

„**Ehhez szükséges a gyakorlati tanuláson túl olyan képzések léte, – amilyen ez a vezetőképzés is, – ahol kifejezetten a vezetői skilleken van a hangsúly**. (…) Ez a projektmunka segített abban, hogy átgondoljam az elmúlt időszak történéseit, és ki tudjak jelenteni olyan fontos megállapításokat, amiket most összegeznék.” – B. L.

„Mindenképpen szükséges ilyen esetben megfelelő képzéssel erősíteni a szociális oldalt, hisz a támogató szolgálat fő tevékenysége nem az ápolói területet foglalja magába.” – G. F. H.

„Összességében a projektmunka elkészítése megerősített abban, hogy a szociális jólét, melybe beletartozik a mentális állapot, a munkahelyi környezet, a munkatársakkal, gondozottakkal és vezetővel való kapcsolat, az egyéni fejlődési lehetőségek a szervezet működését alapvetően meghatározzák, illetve befolyásolják.” – R. A.

„Ezen folyamatban segítséget jelentett a jelen dolgozat megírása, tutorom segítsége és a képzésen tanultak, tapasztaltak, a vezetőtársak támogató segítsége.” – H. B.

„Köszönöm, hogy része lehettem és lehetek ennek a projektmunkának, problémamegoldásnak, folyamatnak, és köszönöm a vezetőképzésen tapasztalható támogatói környezetet, ami tényleges fejlődésre bátorít, motivál és segít.” – B. T.

„Számomra a projektmunka legnagyobb tanulsága, hogy felismertem: attól, hogy valami működik, nem jelenti azt, hogy az megfelelő.” – H. F. A.

„Tanulságos folyamat volt a projektmunka elkészítése, mondhatom azt, hogy tulajdonképpen magam sem voltam tisztában azzal, hogy mit szeretnék végül elérni, mindössze sokat rágódtam szolgálatunk problémáin, nehézségein.” – R. P.

„**A projektmunka elkészítése során lehetőségem nyílt a munkatársaim jobb megismerésére, a generációs különbségekben való elmélyülés pedig új lehetőségeket adott a hatékonyabb csapatmunka eléréséhez**.” – K. Z. A.

„A projektmunka készítése során tovább erősödött bennem, hogy egy sikeres változtatásvezetéshez fontos a változásban résztvevők személyes félelmeinek csökkentése, és nem elegendő, ha a változás során csak a feladatokat, struktúrákat és stratégiákat változtatjuk meg.” – F. H.

„Remélem, hogy ezen módszerekkel sikerül igazolni és feltárni a problémát, majd ezt követően hatékonyabb megoldást találni a helyzet kezelésére, ebben vezérfonal lehet a képzés során elsajátított szemlélet.” – I. Z.

„A dolgozat megírása a probléma mélyebb elemzését, körül járását teszi lehetővé számomra és reményeim szerint a szociális vezetőképzésen szerzett új tudás és szakmai tapasztalatszerzés lehetővé teszi a probléma megoldását is, vagy legalábbis új utakat fedezhetek fel a megoldás felé a képzésen megismert jó gyakorlatok alapján.” – F. N. E.

„A projektmunka elkészítése hasznos a számomra, hiszen segít abban, hogy az esetet magamban is feldolgozzam, a vezetőképzés során hallott ismeretek és az ajánlott szakirodalmak olvasása során más szemszögből is vizsgáljam, elemezzem. (…) Az eset feldolgozása során és a vezetőképzésen sokat tanultam önmagamról, az erőforrásaimról, korlátaimról, tapasztaltabbá, erősebbé váltam. (…) **A projektmunka elkészítése hasznos a számomra, hiszen segít abban, hogy az esetet magamban is feldolgozzam, a vezetőképzés során hallott ismeretek és az ajánlott szakirodalmak olvasása során más szemszögből is vizsgáljam, elemezzem.**” – S. R. K.

És ahova a szociális vezetőképzés már eljutott… ❯

Semmelweis Egyetem

SZVK

Szociális Vezetőképző Tudásközpont

• Bácsalmás • Baja • Ballószög • Dávod • Dunapataj • Dusnok • Felsőszentiván • Hajós • Helvécia • Izsák • Jánoshalma • Kalocsa • Kaskantyú • Kecel • Kecskemét • Kelebia • Kerekegyháza • Kiskőrös • Kiskunfélegyháza • Kiskunhalas • Kiskunmajsa • Kunfehértó • Kunszentmiklós • Lajosmizse • Lakitelek • Madaras • Mélykút • Tass • Tiszaalpár • Tiszakécske • Tompa • Vaskút • Beremend • Bóly • Harkány • Helesfa • Hetvehely • Hidas • Királyegyháza • Komló • Kozármisleny • Kölked • Lánycsók • Mágocs • Magyarbóly • Máriakéménd • Mecseknádasd • Mohács • Mozsgó • Pécs • Pécsvárad • Sásd • Sellye • Somberek • Szászvár • Szentlőrinc • Szigetvár • Vajszló • Vásárosdombó • Battonya • Békés • Békéscsaba • Békésszentandrás • Bélmegyer • Bucsa • Csabacsűd • Csanádapáca • Csorvás • Dévaványa • Doboz • Dombegyház • Elek • Füzesgyarmat • Gyomaendrőd • Gyula • Hunya • Kamut • Kétegyháza • Kondoros • Körösladány • Kunágota • Magyarbánhegyes • Medgyesegyháza • Méhkerék • Mezőberény • Mezőgyán • Mezőhegyes • Mezőkovácsháza • Murony • Nagykamarás • Nagyszénás • Okány • Orosháza • Sarkad • Szarvas • Szeghalom • Telekgerendás • Tótkomlós • Újkígyós • Vésztő • Abaújszántó • Alsózsolca • Arló • Arnót • Berente • Bódvaszilas • Borsodszirák • Bőcs • Cigánd • Edelény • Encs • Erdőhorváti • Felsőzsolca • Gesztely • Gönc • Hejőbába • Hernádnémeti • Kazincbarcika • Kurityán • Mályi • Mezőcsát • Mezőkeresztes • Mezőkövesd • Miskolc • Monok • Múcsony • Nyékládháza • Onga • Ormosbánya • Ózd • Putnok • Ricse • Rudabánya • Sajókaza • Sajópetri • Sajószentpéter • Sárospatak • Sátoraljaújhely • Szendrő • Szendrőlád • Szerencs • Szikszó • Szirmabesenyő • Taktaharkány • Tiszalúc • Tiszaújváros • Tokaj • Tolcsva • Tornanádaska • Vámosújfalu • Algyő • Apátfalva • Ásotthalom • Bordány • Csanytelek • Csongrád • Deszk • Dóc • Domaszék • Fábiánsebestyén • Forráskút • Hódmezővásárhely • Kistelek • Kiszombor • Makó • Maroslele • Mindszent • Mórahalom • Nagyér • Nagymágocs • Óföldeák • Ópusztaszer • Öttömös • Pitvaros • Röszke • Ruzsa • Sándorfalva • Szatymaz • Szeged • Szegvár • Szentes • Tiszasziget • Tömörkény • Újszentiván • Üllés • Zákányszék • Zsombó • Aba • Adony • Alap • Bicske • Bodajk • Cece • Csákvár • Csókakő • Dég • Dunaújváros • Előszállás • Enying • Ercsi • Etyek • Gánt • Gárdony • Iváncsa • Kulcs • Martonvásár • Mezőfalva • Mezőszilas • Mór • Perkáta • Polgárdi • Sárbogárd • Sárosd • Seregélyes • Szabadbattyán • Székesfehérvár • Abda • Bágyogszovát • Bakonyszentlászló • Beled • Csáfordjánosfa • Csorna • Dunakiliti • Écs • Fertőd • Fertőszentmiklós • Gönyű • Győr • Győrújbarát • Hegykő • Iván • Jánossomorja • Kapuvár • Kóny • Lövő • Mosonmagyaróvár • Nagyszentjános • Pásztori • Sopron • Tényő • Tét • Bagamér • Balmazújváros • Báránd • Berettyóújfalu • Bihardancsháza • Biharkeresztes • Bocskaikert • Debrecen • Derecske • Egyek • Földes • Furta • Görbeháza • Hajdúbagos • Hajdúböszörmény • Hajdúdorog • Hajdúhadház • Hajdúnánás • Hajdúsámson • Hajdúszoboszló • Hajdúszovát • Hosszúhát • Hosszúpályi • Kaba • Komádi • Létavértes • Magyarhomorog • Monostorpályi • Nádudvar • Nagyhegyes • Nagyrábé • Nyírábrány • Nyíradony • Polgár • Püspökladány • Sáp • Szerep • Téglás • Tetétlen • Tiszacsege • Újiráz • Újszentmargita • Vámospércs • Adács • Aldebrő • Apc • Bélapátfalva • Domoszló • Eger • Felsőtárkány • Füzesabony • Gyöngyös • Hatvan • Heves • Hort • Kompolt • Lőrinci • Mezőtárkány • Mónosbél • Nagyréde • Noszvaj • Parád • Pétervására • Recsk • Rózsaszentmárton • Sirok • Szilvásvárad • Verpelét • Zaránk • Abádszalók • Alattyán • Cibakháza • Fegyvernek • Jászalsószentgyörgy • Jászapáti • Jászárokszállás • Jászberény • Jászdózsa • Jászfényszaru • Jászkisér • Jászladány • Karcag • Kenderes • Kengyel • Kisújszállás • Kuncsorba • Kunhegyes • Kunmadaras • Kunszentmárton • Martfű • Mezőtúr • Nagyiván • Örményes • Szolnok • Tiszabura • Tiszaföldvár • Tiszaigar • Tiszainoka • Tiszaörs • Tiszasas • Tiszatenyő • Tószeg • Törökszentmiklós • Túrkeve • Újszász • Ács • Almásfüzitő • Bábolna • Bana • Bársonyos • Dorog • Esztergom • Kisbér • Kocs • Komárom • Kömlőd • Lábatlan • Nyergesújfalu • Oroszlány • Pervátpuszta • Piliscsév • Pilismarót • Süttő • Szákszend • Tarján • Tata • Tatabánya • Tokodaltáró • Balassagyarmat • Bátonyterenye • Bercel • Cered • Diósjenő • Érsekvadkert • Etes • Kazár • Ludányhalászi • Nagylóc • Nagyoroszi • Nőtincs • Pásztó • Rétság • Salgótarján • Szátok • Szécsény • Abony • Albertirsa • Aszód • Bernecebaráti • Biatorbágy • Budakalász • Budakeszi • Budaörs • Cegléd • Csobánka • Csömör • Dabas • Diósd • Domony • Dömsöd • Dunaharaszti • Dunakeszi • Érd • Erdőkertes • Fót • Göd • Gödöllő • Gyál • Gyömrő • Halásztelek • Inárcs • Isaszeg • Kartal • Kerepes • Leányfalu • Maglód • Mende • Monor • Monorierdő • Nagykáta • Nagykovácsi • Nagykőrös • Nagymaros • Ócsa • Őrbottyán • Páty • Pécel • Pilis • Piliscsaba • Pilisvörösvár • Pomáz • Ráckeve • Solymár • Sülysáp • Szada • Százhalombatta • Szigetmonostor • Szigetszentmiklós • Szigetújfalu • Sződliget • Taksony • Tápiószele • Tápiószentmárton • Tárnok • Telki • Tökül • Törökbálint • Tura • Újszilvás • Üri • Üllő • Vác • Vácegres • Valkó • Vámosmikola • Vasad • Vecsés • Veresegyház • Verőce • Visegrád • Zsámbék • Balatonboglár • Balatonföldvár • Balatonkeresztúr • Balatonlelle • Balatonszárszó • Barcs • Böhönye • Csokonyavisonta • Csurgó • Darány • Fonyód • Gadány • Hetes • Inke • Kadarkút • Kálmáncsa • Kaposmérő • Kaposvár • Kaposszerdahely • Kéthely • Lábod • Lengyeltóti • Marcali • Mernye • Nágocs • Nagyatád • Nagybajom • Nagyberki • Nagyszakácsi • Öreglak • Sántos • Segesd • Siófok • Somogyjád • Somogysárd • Somogyvár • Szentbalázs • Taszár • Törökkoppány • Vése • Vízvár • Zamárdi • Zselickislak • Ajak • Apagy • Baktalórántháza • Balkány • Beregsurány • Berkesz • Bököny • Buj • Csaroda • Csenger • Demecser • Döge • Érpatak • Fábiánháza • Fehérgyarmat • Fényeslitke • Gacsály • Gávavencsellő • Geszteréd • Győrtelek • Gyulaháza • Hetefejércse • Ibrány • Jánkmajtis • Kálmánháza • Kék • Kékcse • Kemecse • Kisléta • Kisnamény • Kisvárda • Kölcse • Mándok • Máriapócs • Mátészalka • Mérk • Nábrád • Nagycserkesz • Nagydobos • Nagyecsed • Nagyhalász • Nagykálló • Napkor • Nyírbátor • Nyírbéltek • Nyírbogát • Nyírcsaholy • Nyírcsászári • Nyíregyháza • Nyírgelse • Nyírgyulaj • Nyírkarász • Nyírkáta • Nyírlugos • Nyírmada • Nyírmihálydi • Nyírparasznya • Nyírvasvári • Ófehértó • Pap • Petneháza • Porcsalma • Ramocsaháza • Rozsály • Sényő • Sonkád • Szabolcsveresmart • Szakoly • Székely • Tarpa • Tiborszállás • Tiszalök • Tiszakanyár • Tiszavasvári • Tunyogmatolcs • Túristvándi • Túrricse • Újfehértó • Vásárosnamény • Záhony • Bátaszék • Belecska • Bonyhád • Bölcske • Dombóvár • Dunaföldvár • Értény • Gyönk • Gyulaj • Hőgyész • Iregszemcse • Kapospula • Kaposszekcső • Mőcsény • Nagydorog • Paks • Pálfa • Pári • Pincehely • Regöly • Simontornya • Szakcs • Szekszárd • Tamási • Tengelic • Tolna • Váralja • Acsád • Bük • Celldömölk • Csákánydoroszló • Gencsapáti • Ikervár • Ivánc • Jánosháza • Körmend • Kőszeg • Kőszegpaty • Nádasd • Nemescsó • Peresznye • Répcelak • Sajtoskál • Sárvár • Simaság • Szentgotthárd • Szombathely • Táplánszentkereszt • Vasegerszeg • Vasvár • Ajka • Bakonyoszlop • Balatonalmádi • Balatonfüred • Balatonfűzfő • Csabrendek • Dáka • Devecser • Farkasgyepű • Herend • Kamond • Kemeneshőgyész • Lesencetomaj • Litér • Mihályháza • Nemesvámos • Nyirád • Pápa • Pápakovácsi • Sóly • Sümeg • Tapolca • Tótvázsony • Várpalota • Veszprém • Zirc • Bázakerettye • Boncodfölde • Búcsúszentlászló • Bucsuta • Csesztreg • Csömödér • Gyenesdiás • Hévíz • Keszthely • Lenti • Lovászi • Magyarszerdahely • Muraszemenye • Nagybakónak • Nagykanizsa • Nagykapornak • Nemesbük • Pacsa • Rédics • Szentgyörgyvölgy • Türje • Zalabaksa • Zalaegerszeg • Zalakaros • Zalakomár • Zalalövő • Zalaszántó • Zalaszentgrót • Zalaszentlászló •

Együtt gondolkodva további értékeket teremtünk.
Folytatjuk.

SZVK weboldala:

semmelweis.hu/emk/szocialis-vezetokepzo-tudaskozpont/

SZVK facebook oldala:

facebook.com/szocvez/

Semmelweis Egyetem
SZVK Szociális Vezetőképző Tudásközpont

Semmelweis Egyetem
EMK Egészségügyi Menedzserképző Központ

semmelweis.hu/emk/szocialis-vezetokepzo-tudaskozpont/
facebook.com/szocvez/