

A szociális vezető-/továbbképzés új perspektívái

Rostáné Riez Andrea
Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Budapest

Bevezetés

Több év telt el azóta, amikor is megkezdtük a vezetőképzés tantervi hálójának kialakítását és tartalmi kidolgozását. A szociális és gyermekvédelmi intézmények vezetői számára ez a képzés hitünk szerint egy új mérföldkövet jelent a folyamatos szakmai fejlődésben. Az *Új irányok és lehetőségek a nevelés-, humán- és társadalomtudományok területén* címmel meghirdetett XXVI. Apáczai-napok Tudományos Konferencia mottójául a szervezők az alábbi idézetet választották:

*„... aki jó kalauzokat választ, az nem egykönnyen térhet le a helyes útról,
csak állhatatos elhatározással kövesse őket.”*

Apáczai Csere János

Ez az idézet sarkallt arra, hogy a vezetőképzés szakmai irányítójaként megvizsgáljam a képzés eddig elért eredményeit, jelen helyzetét, és monitorozzam a felvázolt haladásunk irányát. Ez a tanulmány tehát elsősorban oktatótársaimmal közösen végzett tevékenységünk kalauza, amely az új irányok és lehetőségek feltérképezésére, kialakítására is lehetőséget ad.

1. Előzmények

Az 1993. évi III. törvény 92/D.§ (2) pontja tartalmazza a vezetőképzésre vonatkozó alapvető rendelkezést, mely szerint a személyes gondoskodást nyújtó szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi tevékenységet végző, vezetői megbízással rendelkező személyek jogszabályban meghatározottak szerint vezetőképzésen vesznek részt.

A vezetői megbízással rendelkező, szociális szolgáltatást nyújtó személyek vezetőképzéséről szóló 25/2017. (X.18.) EMMI rendelet pedig a szociális intézmények vezetőinek törvényben kötelezőként előírt továbbképzési rendszerét szabályozta újra. A rendelet célja egy új és innovatív elemeket tartalmazó képzés kidolgozása és működtetése, a menedzsment szemlélet megerősítése, korszerű vezetési eszközök alkalmazására való képessé tétel, az emberi erőforrással való hatékony, eredményes gazdálkodás, a szolgáltatásnyújtás folyamatainak eredményesebbé tétele, a pályaelhagyás csökkentése és a területen dolgozó szakemberek elismertségének növelése.

A 31/2018. (IX.25.) EMMI rendelet alapján a Pázmány Péter Katolikus Egyetem is jogosulttá vált a vezetőképzés megszervezésére.

2019–2022 között az EFOP-3.8.2-16 és VEKOP 7.5.1-16 Szociális humán erőforrás fejlesztése című kiemelt projekt keretében a Pázmány Péter Katolikus Egyetem Bölcsészeti és Társadalomtudományi Kar Szociológia Intézetének Szociális Vezetőképzés Tanszékén valósult meg a képzés.

2022 szeptemberétől továbbra is szervezünk alapozó képzéseket önköltséges formában, és elindultak alap- és mesterszinten a megújító képzések is.

2. A képzés keretei

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

lépcsős folyamatban zajlik: a szociális vezetőképzés alapozó és megújító képzési szakaszokra osztott.

A szociális vezetőképzés alapozó alapszintű képzése összesen 80 óra, amiből 30 óra az elméletet és 50 óra a gyakorlatot teszi ki, illetve a mesterszintű képzés 120 óra, ami 50 óra elméletből és 70 óra gyakorlatból áll. A képzési időt három konzultációs blokkra (alapképzés 3X2 nap, míg a mesterképzés 3X3 nap) tagoltuk.

A vezetőképzés alapszintű megújító képzési ideje 15 óra, amely 5 óra elméletből és 10 óra gyakorlatból áll, míg a megújító mesterszintű képzés 25 óra, ami 10 óra elméletet és 15 óra gyakorlatot jelent.

2. 1. A képzés hálóterve

A szociális vezetőképzés alapozó alap- és mesterképzése 4 modulból, 12 tartalmi tanegységből (tantárgyból) áll. Az előkészítő munka eredményeként a Pázmány Péter Katolikus Egyetem vezetőképzési programja szisztematikus, tudatos és innovatív. A megvalósításban gyakorlatorientált, szemléletformáló és kooperatív magatartást vár el.

ELMÉLET			
Modulok	Óraszám	Tárgyak	Óraszám
	Alap		Mester
Ágazat-specifikus ismeretek	6	Rendszerek és környezetük	18
		Jog és alkalmazása	
		Etika és érdekképviselés	
Szociális szolgáltatások működési környezete és gazdálkodás	6	A hatékonyság érvényesülése az intézményi működtetésben	18
		A finanszírozás speciális kérdései a szociális ágazatban	
Vezetés és szervezés	12	Stratégiai vezetés	18
		Szervezés	
		Személyes vezetés	
	6	Szervezeti magatartás	24

Menedzsment készségek és kompetenciák alkalmazása a gyakorlatban	Kommunikáció a szervezetben
	Konfliktuskezelés a szervezetben
	Szervezeti mentálhigiéné, kiégés megelőzése
Modulokhoz kapcsolt gyakorlati kurzusok (ez a PPKE BTK specialitása)	
Ágazat-specifikus ismeretek	Intervízió
Szociális szolgáltatások működési környezete és gazdálkodás	Projektcsoport
Vezetés és szervezés	Vezetői tréning
Menedzsment készségek és kompetenciák alkalmazása a gyakorlatban	

1. ábra: Szociális vezetőképzés oktatási programja
Forrás: saját szerkesztés

Képzési programunk, a meghirdetett kétszintű szociális vezetőképzés oktatási programhoz igazodik, szerkezetét tekintve szinergikus, azaz a megnevezett négy modul összehangolt, egymáshoz igazított; illetve az alap- és a mesterképzési szint egymásra épülnek, kijelölve a megújító képzés lehetséges tartalmát is. A képzési programunk valamennyi elemével a folyamatos szakmai fejlődés iránti igény kialakítására törekszünk. Ugyanakkor a képzés tartalmát tekintve szükségesnek tartottuk alapos, átgondolt és szükségletekre, igényekre reagáló tematikák kidolgozását. Az oktatási ismeretanyagokat szerkesztett formában közre is adtuk. Jelen tanulmányban csak a négy modulhoz – egy négy fős szakértői csapat által – összeállított célkitűzéseket és az adott téma általuk meghatározott elemeit ismertetem.¹¹⁷

Az *Ágazat-specifikus ismeretek* modul legfőbb céljaként azt fogalmaztuk meg, hogy az oktató világitson rá a szociális ellátórendszerhez kapcsolódó szektorközi politikára, az egyházak szerepére a szociális szolgáltatások terén, az esélyegyenlőség biztosítására, a társadalmi befogadásra. Adjon betekintést etikai és érdekképviseleti kérdések megoldási lehetőségeibe, jogszabályok alkalmazásába, jogi és etikai dilemmák feloldásába. Dolgozza fel *A szociális*

¹¹⁷ *Képzési monitoring a megfelelő minőségbiztosítás érdekében* című tanulmányt 2018 őszén Csoó Lászlóné, dr. Máhig Péter, Rettégi Zsolt és Rostáné Riez Andrea készítették a képzésfejlesztés háttéranyagaként.

ellátórendszer elemei és működésük témaköröket, az egyház szociális gondoskodásának jelentőségét, de az alapvető szociálpolitikai ismeretek felfrissítését és a segítyezéssel kapcsolatos kihívások vizsgálatát is ösztönözte.

A *Szociális szolgáltatások működési környezete és gazdálkodása* modul célja, ahogyan a témafelvetés is, komplex és átfogó, így a legfontosabb fókuszpontok a következők:

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

Ebben a modulban az ismeretek és készségek a következő tartalommal jelenjenek meg: a stratégiában és az operatív tervekben meghatározott célok, tervek rögzítésének jelentősége; a stratégiai és az operatív célok, tervek és teljesítményrendszerek hatékony konzisztenciájának megteremtése és biztosítása; a módszertani és technikai ismereteken felül a kontrolling megközelítés, szemléletmód megismerése; a vezetői és pénzügyi számviteli eljárások megismerése.

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

A *Menedzsment készségek és kompetenciák alkalmazása a gyakorlatban* modul célkitűzésében foglaltuk össze leginkább a kívánt eredményt, mely szerint ezen modul sikeres elvégzésével a résztvevő képes legyen a szervezeti kihívásokra a társadalmi, gazdasági és szervezeti jellemzők figyelembevételével reagálni. Ismerje a stratégiai emberi erőforrás menedzsment alapjait, a munkatársak személyes hatékonyságát elősegítő legfontosabb eljárásokat, módszereket.

A szociális vezetőképzés megújító képzéseinek témáit az alapozó képzést teljesített szakemberek visszajelzései alapján jelöltük ki. A megújító képzések tréning jellegűek, csoportmunkára irányuló ismeret- és készségfejlesztésre fókuszálnak. Alapvetően négy témát járnak körül a résztvevők a trénerek irányításával: a professzionális segítség és azok stresszfaktorainak kezelése; vezetői kompetenciák fejlesztése; szociális menedzsment és reziliencia; hatékonyság–stratégia–projektmenedzsment. Tehát a megújító tréningek alkalmával a résztvevők sorra veszik azokat a menedzsment készségeket, módszereket, amelyeket a munkájuk során alkalmaznak, és megvizsgálják azok hatékonyságát, fejleszthetőségét annak érdekében, hogy a saját lelki ellenálló képességüket, vezetői technikáikat, tudatosságukat és szakmai identitásukat megerősíthessék és növelhessék.

2.2. Eddig elért eredmények

Az alapozó vezetőképzés alap- és mesterszintű képzési programjaiban 2019–2022 között összesen 704 fő szakember szerzett tanúsítványt: az alapképzésben 360 fő, míg a mesterképzésben 344 fő.

Az eredmények kapcsán elmondhatjuk, hogy még a járványügyi helyzet ellenére is nagyon csekély számú volt a lemorzsolódás.

2019–2022	
Tanúsítványt szereztek összesen (fő)	
EFOP alap	199
EFOP mester	201
EFOP összesen	400
VEKOP alap	161
VEKOP mester	143
VEKOP összesen	304

2. ábra: Tanúsítványt szerzett résztvevők száma 2019–2022 között
Forrás: saját szerkesztés

Vidéki és budapesti és környéki résztvevőink mindkét képzési szinten csaknem azonos létszámmal vettek részt a képzésben. Résztvevők és oktatók egyaránt számos pozitív tapasztalattal, közös élménnyel gyarapodtak amellet, hogy egy-egy konzultációs alkalommal magas szintű szakmai diskurzust is folytattak, értékes és hatékony csoportmunkát végeztek. A képzés számszerűsíthető adatain túl számos hozzáadott érték elkönnyvelhető: szakmai hálózatok kialakulása adott célcsoporttal végzett segítő munka kapcsán, kollegiális eszmegbeszélések és vezetői problémamegoldások, szakmai összetartás és kölcsönös támogatás a képzési alkalmakon túl.

3. Tapasztalatok és következtetések

A 2019–2022 közötti képzésben résztvevőktől szóban kaptunk, írásban pedig kértünk visszajelzést. A pályázat kapcsán a kötelező mérésen túl az elégedettség permanens monitorozása előre rögzített kérdéssor által az anonimitást biztosítva valósult meg. A tapasztalatokat kérdőívvel vizsgáltuk. A kitöltési arány 73% volt. Az összegző eredmény további kérdéseket indukált.

A visszajelzések áttekintésére, a kérdőív válaszainak validálására a képzést záró dolgozat utolsó pontjában leírtak lehetőséget adnak: ez a mindenki által megfogalmazott önreflexió. A képzést záró projektmunka részeként vizsgáltuk a résztvevők által írásban adott visszajelzéseket, amelyeket a résztvevők elsősorban a saját és szakmai fejlődésükre és előrehaladásukra vonatkozó önreflexióként fogalmaztak meg, de ezek a reflexiók magukba foglalják a képzés tartalmának, minőségének, hatékonyságának szubjektív megítélését is.

3.1. A kérdőív

A zárást követően egy kérdőív segítségével szeretnénk volna visszacsatolást kapni, ezért a képzések utolsó alkalmával felvettünk egy kérdőívet, amelyben arra kértük a résztvevőket, hogy értékeljék a munkánkat 1–10-ig terjedő skálán. A kitöltés önkéntes és anonim volt. A felmérés szempontjait az alábbi pontokban foglaltuk meg:

1. Szervezés és segítségnyújtás

2. Utazásszervezés
3. Szállásszervezés
4. Ellátásszervezés
5. Információnyújtás és -kezelés, tájékoztatás
6. Az oktatók szakmai felkészültsége, alkalmazott oktatási módszer, időgazdálkodás, segítőkészség
7. Tutor által biztosított e-konzultáció és iránymutatás
8. Egyéb

Az EFOP alapozó képzés alapszintű képzési csoportjainak kérdőíves felmérése során egyértelmű, hogy az oktatókkal voltak a legelégedettebbek a résztvevők. A legalacsonyabb értékeket pedig a szervezéssel kapcsolatos kérdésekre adták.

	Kérdés	Értékelés						
		A1	A2	A3	A4	A5	A12-14	A13-15
1.	Szervezés és segítségnyújtás (regisztráció, jelentkezés, helyszíni feladatok megoldása)	7,2	9,7	9,6	7,7	9,5	9,8	8,3
2.	Utazásszervezés	7,6	9,5	9,3	8,3	7,7	7,4	7,2
3.	Szállásszervezés	8,8	9,8	9,3	7,7	8,8	8,2	7,2
4.	Ellátásszervezés	8,3	9,8	9,3	7,4	8,2	9,7	7,3
5.	Információnyújtás és -kezelés, tájékoztatás	7,2	9,7	9,6	8,4	9,1	9,8	10,0
6.	Oktatók szakmai felkészültsége, alkalmazott oktatási módszer, időgazdálkodás, segítőkészség	9,0	10,0	9,6	9,7	9,3	9,5	10,0
7.	Tutor által biztosított e-konzultáció és iránymutatás	8,8	9,8	9,5	9,2	9,8	8,6	10,0

3. ábra: Kérdőíves kutatás eredményei – EFOP alapozó képzés alapszintű képzési csoportok
Forrás: saját szerkesztés

Az EFOP alapozó képzés mesterszintű képzési csoportjainak kérdőíves felmérése során ugyanazon két kérdés volt kiemelkedő pozitív és negatív irányban is, de az elért eredmények magasabbak voltak. Valószínűleg a mesterszintre jelentkező szakemberek tapasztalataik alapján megértőbbek voltak a szervezéssel kapcsolatos feladatok elvégzése során tapasztalható hiányosságokkal, mert a kollégák állítása szerint, ők hasonló metódusokkal és színvonalon dolgoztak minden csoportvezetés alkalmával.

	Kérdés	Értékelés						
		M1	M2	M3	M4	M5	M12	M13
1.	Szervezés és segítségnyújtás (regisztráció, jelentkezés, helyszíni feladatok megoldása)	9,2	9,5	9,7	9,6	9,6	9,7	10,0
2.	Utazásszervezés	9,4	9,7	9,6	9,5	9,3	6,5	6,2
3.	Szállásszervezés	9,3	9,4	9,3	5,8	9,2	8,4	7,6
4.	Ellátásszervezés	8,6	8,6	8,9	6,5	7,1	9,8	9,6
5.	Információnyújtás és -kezelés, tájékoztatás	9,4	9,4	9,6	9,6	9,6	9,8	9,6
6.	Oktatók szakmai felkészültsége, alkalmazott oktatási módszer, időgazdálkodás, segítőkészség	9,7	9,9	9,6	9,8	9,6	10,0	9,6
7.	Tutor által biztosított e-konzultáció és iránymutatás	9,5	9,8	9,8	9,8	9,1	9,6	10,0

4. ábra: Kérdőíves kutatás eredményei – EFOP alapozó képzés mesterszintű képzési csoportok
Forrás: saját szerkesztés

Az összesített táblázatból pedig egyértelműen kitűnik, hogy a záró projekt munka elkészítésében segítséget nyújtó tutorok voltak a leginkább segítségükre a képzés során abban, hogy eredményes legyen a kötelező hatósági képzés.

	Kérdés	Átlag
1.	Szervezés és segítségnyújtás (regisztráció, jelentkezés, helyszíni feladatok megoldása)	7,9
2.	Utazásszervezés	8,4
3.	Szállásszervezés	8,5
4.	Ellátásszervezés	8,5
5.	Információnyújtás és -kezelés, tájékoztatás	9,3
6.	Oktatók szakmai felkészültsége, alkalmazott oktatási módszer, időgazdálkodás, segítőkészség	9,0
7.	Tutor által biztosított e-konzultáció és iránymutatás	9,5
	Összesített átlag EFOP-ban:	8,0

5. ábra: Kérdőíves kutatás eredményei – EFOP alapozó képzés összesített eredmény
Forrás: saját szerkesztés

A VEKOP csoportok visszajelzéseit egy összefoglaló táblázatban mutatom be. Ezek a csoportok sajnos a járványügyi helyzetre való tekintettel nem tudták a képzési alkalmakat az előre megtervezett ütemezésben látogatni, a képzési folyamat megszakadt, majd újra indult. A kérdőív 2. és 3. pontjai irrelevánsak voltak, de az EFOP csoportokhoz hasonlóan a szervezési kérdések kaptak alacsonyabb értékelést. Sajnos az oktatók és tutorok munkájával való elégedettség is elmaradt a korábbi csoportok kiemelkedő értékelésétől. Véleményem szerint nemcsak a járvány, hanem a képzés megvalósulása is sok nehézséget, bizonytalanságot rejtett magában. A képzést nem tudtuk jelenléti oktatásban végezni, a kapcsolattartás és információáramlás nehézkes volt, és az elektronikusán átküldött anyagok feldolgozása később valósult meg személyes konzultációk keretében.

	Kérdés	Értékelés						
		A6-7-8	A9	A10-11	M6-7-8	M9	M10-11	Átlag
1.	Szervezés és segítségnyújtás (regisztráció, jelentkezés, helyszíni feladatok megoldása)	6,0	9,5	9,1	6,0	9,5	9,1	8,2
2.	Információnyújtás és -kezelés, tájékoztatás	6,6	7,9	7,3	6,6	7,9	7,3	7,5
3.	Ellátás	6,7	7,1	8,7	6,7	7,1	8,7	7,5
4.	Oktatók szakmai felkészültsége, alkalmazott oktatási módszer, időgazdálkodás, segítőkészség	7,7	8,6	8,9	7,7	8,6	8,9	8,4
5.	Tutor által biztosított e-konzultáció és iránymutatás	7,7	9,1	8,6	7,7	9,1	8,6	8,5
	Összesített átlag VEKOP-ban	8,0						

6. ábra: Kérdőíves kutatás eredményei – EFOP alapozó képzés összesített eredmény
Forrás: saját szerkesztés

Egyéb megjegyzések kategóriában számos hasznos visszajelzést kaptunk, amelyből kiemelek néhányat:

- „Maximálisan meg voltam elégedve mindennel. Szeretném, ha lesz a következő képzés, hogy ismét a PPKE szervezésén belül lenne lehetőség minderre. Örülök, és köszönöm a lehetőséget! Nagyon jó érzéssel gondolok vissza.”

- „A jelentkezést követően a nyomtatványok bekérésére, határidejére, formájára érdemes lenne nagyobb figyelmet fordítani, egy egységes gyakorlatot kialakítani, egyértelműsíteni az elvárásokat.”
- „Minden percét élveztem a képzésnek, rendkívül hasznos volt, köszönöm szépen.”
- „Szakmaspecifikus legyen a csoport, azonos területről érkezők legyenek együtt.”
- „Köszönöm, hogy elvégezhettem a tanfolyamot! Biztos, hogy sokan lettek volna a helyünkben, de nem volt rá lehetőségük.”

3. 2. Önreflexiók összegzése

A képzésben részt vevő a záró projektmunkában reflektál a képzés során elsajátított ismeretekre, tapasztalatokra és az egyéni vezetői kompetenciák fejlődésére. A résztvevő az önreflexió módszerével összefoglalja a saját előrehaladását, amely a vezetői kompetenciákat meghatározó célterületekre világít rá, amelyek:

1. Rendszerismeret

A társadalmi, gazdasági ellátórendszerben, jogi szabályozásban megjelenő változások követése.

2. Folyamatos fejlesztés

A változások alapján szükségszerű új módszerek és megoldások képviselése, bevezetése.

3. Működtetés

Az ellátás biztosításához kapcsolódó több szempontú problémamegközelítés és megoldáskeresés.

4. Információkezelés

Az ellátotti oldal, továbbá a szerepével kapcsolatos belső és külső elvárások folyamatos és reflektív megismerése.

5. Minőség szemlélet

Az elégedettségre törekvés ellátotti, hozzátartozói, munkatársi, fenntartói vonatkozásban egyaránt.

6. Interprofesszionális

A társadalompolitikai tekintetben kapcsolódó szakmai területek megismerése, kapcsolódási pontok keresése, szakmákkal való együttműködés.

7. Emberkép alapú vezetés

Keresztény emberképen alapuló, személyközpontú, önismeretre és önreflexióra épülő vezetés.

A záró projektmunka kapcsán fontosnak vélem, hogy kiemeljem Hunya Márta gondolatát, amely szerint „[a] szakmai reflexió szándékos, céltudatos, strukturált, az elméletet és a gyakorlatot összekapcsoló, tanulással kapcsolatos, a változást és a fejlődést célzó, egy bizonyos cél elérésére irányuló gondolkodás” (Hunya 2014).

A szociális szakemberek a munkájuk során tudatosságukat folyamatosan pallérozzák. A szociális vezetőképzésben a vezetői tréningek során komoly önismereti munkát végeznek, de nemcsak önmagukról, szakmai előmenetelükről gondolkodnak, hanem a csoportmunka által és a társas szakmai támogatás, motiváció hatására az intézményükről, szervezeti stratégiájukról, a kollégákkal való együttműködésükről is, ezáltal pedig vezetői stílusukról, technikáikról.

Az eddig elkészített 704 tanulmányban az önreflexiók vizsgálata során öt témacsoportot sikerült azonosítanom: személyiség- és önismereti fejlődés; szakmai előrehaladás; csoportdinamika, csoportkohézió; oktató hitelessége, példája, támogatása; a záró projektmunka egésze – integrálás és szemléletformálás: mindez a reflexió által.

1. Személyiség- és önismereti fejlődés

A személyiségfejlődés általános jellemzői közé sorolják a szakértők, hogy egész életen át tartó folyamat, az éni-identitás központi jelentőségű, és azonosíthatóak a pszichoszociális krízisekhez kötött szakaszok. Erikson éni-identitás elmélete ezt támasztja alá, hiszen szerinte az életút krízisek sorozata, amelyek megoldásával problémamegoldó képességünk fejlődik, énerőnk és önértékelésünk erősödik, identitásunk növekszik. Keményné Dr. Pálffy Katalin szerint önismeret az, amikor az embernek „[...] áttekintése van a saját személyisége összetevőiről, határaitól és lehetőségeiről, betekintése van viselkedésének rugóiba, hátterébe, motívumrendszerébe, helyesen ítéli meg az emberi kapcsolatokban játszott szerepét, határát” (Keményné 1989: 15).

A konzultációkon való részvétel eredményeként így írt egy fiatal vezető: *„Fejlesztenem kell azonban az időbeosztásomon, illetve a munka és a magánélet közti egyensúly megtalálásán annak érdekében, hogy ne égjek ki túl korán.”* (PB, M11)

G. W. Allport a személyiségérettség kritériumát nagyon tömören foglalja össze:

1. az én érzésének kiterjesztése (szociális kapcsolatok, munka, kedvtelés)
2. meghitt viszony másokkal (kötődés, együttérzés, bizalmas kapcsolat, tiszteletteljes távolságtartás)
3. érzelmi biztonság (kiegyensúlyozottság, önelfogadás)
4. valóság-hű percepció (realitás, egyéni feladatok, megélhetés biztosítása)
5. az én tárgyiasítása (önismeret, humor, önirónia)
6. egységes életfilozófia (élelcél, értékorientáció, vallásos érzés, fejlett lelkiismeret)

Ha egyetlen kulcserejű kritériumot kellene megfogalmazni, sokan a bölcsességre szavaznának mint az érett személyiség jellemzőjére, ahogy a Példabeszédekben (3,13a) is találjuk: *„Boldog ember, aki megnyerte a bölcsességet”* (Ferenczi 2005: 371–372).

Ilyen jellegű reflexiót fogalmazott meg az egyik résztvevő is: *„A képzés egy olyan önismeretet adott, ahol rájöttem, hogy én milyen vezető vagyok, és az esetleges problémákat, konfliktusokat hogyan tudnám egyszerűbben, hatásosabban és gyorsabban megoldani.”* (ZsSÁ, A6)

A képzés további és mélyebb önismereti munkára és szakmai továbbképzésre sarkallt többeket is, egyikük így fogalmazott: *„Az eddig tapasztaltak abban erősítettek meg, hogy mindenképp szükséges szakmai fejlődésem szempontjából időt, energiát fektetnem a folyamatos önképzésre. Ez egyfajta igényesség a munkámmal és önmagammal szemben, és segítséget nyújt a saját hivatásgondozásomban is.”* (PZsZs, M6)

2. Szakmai előrehaladás

A szakemberek a képzés oktatási munkája során, illetve a tanulási/szakmai kölcsönhatások eredményeként a saját szociális és vezetői tevékenységükben való megerősítést emelték ki, amely véleményük szerint szolgálja az önbecsülésük átgondolását, megfontolt értékelését, illetve a fenntartói/társadalmi elismertség hiányának kompenzálását is. A szakmai kompetenciájuk bővítése a mindennapi gyakorlatban azonnal alkalmazható eljárásokat, technikákat jelent. Speciális ismereteiket, komplex látásmódjukat a vezetés témakörében is megalapozták, fejlesztették.

„A képzésen való részvétel és a dolgozat elkészítése hozzásegített, hogy áttekintsem az intézmény működését, a munkatársak között kialakult együttműködést, és egy kicsit objektívebben tudjam szemlélni a problémákat.” (KE, M14)

Van, akinek kifejezetten a vezetői tréning segített: „A tréning más területen is adott kézzelfogható eszközt a kezembe, amely a jelenleg általam vezetett intézmény működtetésében nyújt segítséget. Szemléletet adott arra vonatkozóan, hogy hogyan tudom több oldalról megközelíteni az általam érzékelt jelenlegi szervezeti problémákat, amely elsősorban az embervezetés problémakörét érinti. A felkínált eszközök segítségével jobban meg tudtam érteni kollégáim viselkedését és azok mozgató erőit.” (GP, M10)

Ugyanakkor van, aki a vakfoltjaira lelt: „Vannak területek, ahol fejlődésre szorulok, nem szabad türelmetlennem lennem a beosztottjaimmal, tudnom kell, meddig terhelhetem őket. Jól kell kezelnem az esetleges szakmai irigységet, tenni azért, hogy minél több elégedett munkavállaló jelenjen meg a rendszerben.” (MG, A9)

3. Csoportdinamika, csoportkohézió

A résztvevők szinte valamennyien megfogalmazták, hogy kezdetben nehéz volt eljőnniük a konzultációra, de aztán a csoport hozzásegítette őket ahhoz, hogy a második konzultációs blokkra már érdeklődve érkezzenek, és a harmadik alkalmat pedig kifejezetten várták.

„Csoporttársaim segítő mentalitása, jó ötleteik, meglátásaik által megerősödött bennem az az érzés, hogy jó helyen vagyok.” (SZKZS, A11)

„[...] a szociális szakemberek pályailleszkedése, a »belső munkaköri jellemzőkkel« való elégedettség és a támogató munkahelyi környezet egyaránt hozzájárul elköteleződésükhöz és elégedettségükhöz. Ennek tükrében tehát megfontolásra érdemes, hogy kellő figyelmet fordítsanak a szakemberek szervezeti integrációjára, a csoportokon belüli társas támogatottság szintjének optimalizálására. Mindezek a tényezők ugyanis a nehezedő gazdasági, szabályozási és egzisztenciális körülmények ellenére lehetővé teszik sokak számára a pályaelköteleződés fenntartását, s a segítő munkával együtt járó fokozott pszichikus terhelés kompenzálását” (Juhászné 2015: 331).

„A képzés másik pozitív hozama, hogy különböző területeken dolgozó kollégákkal ismerkedhettem meg személyesen, és egy nagyon jó közösséggé kovácsolódtunk az előadások során.” (BE, M3) – ezen résztvevő és még sokan mások is így élték meg a pszichikus terhelés kompenzálását, amelyet a képzési alkalmak munkahangulatával is igyekeztünk erősíteni.

4. Oktató hitelessége, példája, támogatása

A képzés tervezésekor igyekeztünk rögzíteni, hogy olyan szakértő oktatókat szeretnénk a képzésbe bevonni, akik magas színvonalon végzik a munkájukat, nagy tapasztalattal rendelkeznek a gyakorlati munkáról és az intézményvezetésről egyaránt. A kérdőíves felmérés eredményei igazolják, hogy az oktatási programot megvalósító kollégák rendelkeznek ezekkel a jellemvonásokkal.

„Nagyon hasznosnak bizonyult a képzés, a kedvenceim a vezetői tréningek voltak, ahol eleinte feszengve (ki kevésbé, ki jobban) ültünk, és változó intenzitással vettünk részt a feladatokban/játékokban, nagyrészt vadidegenekkel. De ez az idegenkedés hamar elmúlt, köszönhetően a profi előadónak, a jó érzékkel kiválasztott gyakorlatoknak, és annak, hogy ha csak ideiglenesen is, de csapattá tudtunk válni, segítve egymást – nevetve magunkon. Sokszor csak

utólag veszi észre az ember a munkája során, hogy mi célt is szolgált egy-egy feladat, illetve hogy a tanultak nagyon is ott vannak a mindennapjainkban, akár visszamenőleg is elgondolkodtatva, kibogozva gubancos szálakat.” (NRA, M10)

A képző személye és tapasztalata elengedhetetlen abban, hogy a résztvevők csoporttá alakuljanak. „Olyan oktatókra van szükség, akik kísérni tudják tanítványaikat a szakmai és emberisors-tanulási útjukon is egyaránt. Ez természetesen lényegesen más képzési stratégiát követel meg. Jó képzőket, tanárokat képezni a jövő egyik legsürgetőbb feladata lenne. A tömegoktatás, amely egyrészt lehetőséget teremtett szélesebb rétegek tanulására, és ezt sikerként könnyvelhetnénk el, ugyanakkor nagy nehézséget okoz a belépő hallgatókat jellemző differenciált tudás és motiváció lekövetése, a tanításhoz szükséges személyes kapcsolat megteremtése” (Mészáros–Baróti 2015: 6).

A képzésben résztvevők közül erről egy mesterképzésben végzett kolléga így írt: *„Az előadók rendkívül magas szakmai színvonalon, szemléltetve, interaktív módon tartották előadásait. Nagyon hasznos útravalót kaptunk, amely segítségünkre lesz a mindennapi munkavégzés során.*” (VR, M6)

5. A záró projektmunka egésze – integrálás és szemléletformálás: mindez a reflexió által

A szakirodalom áttekintése során a reflexióról és a reflektív gyakorlatról bőszeges információhoz jutunk. „Schön azt állította, hogy a szakemberek a reflexió segítségével kezelik a munkájukat átható bizonytalanságot, alakítják, formálják gondolkodásukat és cselekedeteiket, és tanulnak a tapasztalatokból. A szociális munka szakirodalmában Sheppard (2007: 129) azt állítja, hogy »a reflektív gyakorló szakember magas szintű öntudatot, szereptudatosságot és a gyakorlata alapjául szolgáló feltételezésekkel kapcsolatos tudatot mutat«” (Ferguson 2020: 129).

A képzésfejlesztés folyamatában és a megvalósításban is nagy figyelmet fordítottunk arra, hogy a szakminisztérium által kialakított oktatási programba gyakorlati kurzusokat is illesszünk; illetve szem előtt tartottuk, hogy a képzést záró dolgozat tartalmazzon visszajelzést arról, hogy a résztvevő mennyire tudta a megújított és elsajátított elméleti ismereteket és gyakorlati tapasztalatokat integrálni eddigi tudás- és készségtárába.

Erről így ad visszajelzést egy alapképzésben résztvevő: *„A képzés egy teljesen új szemléletmódot adott, egy olyan szemléletet, amit be tudok építeni a munkám folyamataiba.*” (GyB, A6)

„Az egyetemi képzésnek élet- és szakmai gyakorlat orientálnak kell lennie. A képzők célja nem az, hogy saját felfogásukat közöljék a hallgatóikkal, hanem fel kell váltani olyan oktatásnak, amely kifejleszti az önálló ítélőképességet és felébreszti a képességeket, ahelyett, hogy meggyőződéseket közvetítsen” (Mészáros–Baróti 2015: 7).

Ezt a véleményt erősíti meg egy mesterképzésben résztvevő: *„Fontosnak tartom kiemelni azt is, hogy miközben a záró projektmunkámra és egyben a saját vezetői képességeim mérlegelésére is koncentráltam, a szakmai támogatást és megerősítést egy intenzív és igényes interdiszciplináris tudásközvetítő- és tudásépítő környezetben kaptam meg.*” (BS, M11)

4. Új irányok és lehetőségek – tartalomfejlesztés

A szociális vezetőképzés oktatási programjában hangsúlyosan kell megjelennie az aktuális szakmai kihívások azonosításának és tárgyalásának. Sokféle háttértudással és tapasztalattal rendelkező szakemberek alkotják a képzési csoportokat, akik előzetes elvárásokkal érkeznek, és méltán várják el, hogy a megfogalmazott dilemmáikra feloldást kapjanak. Ennek érdekében szükséges önreflexiót végeznünk és felülvizsgálni a képzési szerkezetet és tartalmat. Különösen igaz ez a megújító képzések témáira, hiszen a szakma jelenleg is számos változást él meg, és rengeteg kihívással küzd. Konklúzióként megállapíthatjuk, hogy hangsúlyosabban kell fókuszálnia a képzésnek a társadalmi, gazdasági és jogi környezet változásainak azonosítására, leírására és elemzésére, illetve a változásokból eredően a szociális munka módszertanának hatékonyabb innovációjára, a jó gyakorlatok megismerésére és megismertetésére, közzétételére. Mindezeket a saját élményű esetfeldolgozásokkal, a szupervízió jelentőségének kiemelésével és lehetőségének felkínálásával, a vezetői kompetenciák fejlesztésével és a vezetői szerep megerősítésével tudnánk elősegíteni.

Meghatározónak tartjuk azt a szemléletet, hogy a szakemberek képzésében és továbbképzésében a frontális oktatás helyett egyre inkább a tréningek, tréning jellegű képzések, a csoport- és kooperatív munka, a projektszemlélet alkalmazását kell érvényesíteni.

Szükség van a folyamatos szakmai fejlődésre való motivációra, ennek értelmében pedig olyan rövid és tartalmas képzésekre, amelyek alkalmazhatósága azonnali a mindennapi gyakorlatban. Lehetővé kell tenni, hogy a szakemberek fel- és megújítsák nemcsak ismereteiket, hanem készségi tárukat is. Az aktuális társadalmi és gazdasági helyzetre való reagálás nehéz élethelyzeteket eredményez, amelyeket nem feltétlenül tud kezelni a segítő szakember az eddig jól bevált eszközökkel, technikákkal. Ezért szükséges, hogy minden szakember olyan képzéseken/továbbképzéseken vehessen részt, amelyek hozzájárulnak az eredményes és hatékony munkavégzéshez. A képzések tehát segítenék a kiégés megelőzését is, amennyiben a képzésben részt vevőre mint önálló entitásra figyelünk.

„Arra vágnak, hogy felfedezzük őket, hogy felismerjük, hogy különlegesek. Arra vágnak, hogy értékeikre, hozott impulzusaikra rácsodálkozzunk és találkozni tudjanak velünk. Arra vágnak, hogy higgyünk bennük. Ezzel az erővel sokáig bírják majd. Ők is lelkesedni szeretnének, megismerni, jobbat tenni a világot önmaguk és hivatásuk megtanulása és munkálása által. Nem a tartalomra kíváncsiak, hisz hamar tanulnak, ha megvan a cél. A lángot akarják vinni legelő. Ehhez meg saját tüzük, akaratuk felébresztése szükséges” (Mészáros–Baróti 2015: 36).

Összegzés

A szociális szakma alacsony presztízséről szakmai körökben sokszor és sokféleképpen értekezünk. „Szociológiai közhely, hogy minél erőteljesebben ágyazódik egy szakmai tevékenység a hétköznapi élet gyakorlati viszonyaiba, annál alacsonyabb a presztízse: a szociális munka köztudottan még a kliensek stigmáját, azaz mindazoknak az emberi-társadalmi problémáknak a bélyegét is viseli, amelyek tevékenységének tárgyát jelentik. A szakmai önsajnálattal szemben a kritikai magatartás jelenthetne elmozdulást. De a szakma képviselői gyakran leragadnak az egyedi problémák sorolásánál, anélkül hogy mélyreható, intézmény- és jogkritikai elemzéssel keresnék a magyarázatot és a racionális megoldásokat. S ez – úgy vélem – nem független az elméleti ismeretekkel szembeni ellenállástól.” – írja Varsányi Erika (Varsányi 2006). Továbbra is hiszek abban, hogy a képzés alanyára fókuszáló, aktualizált, adott helyzetre reagáló képzésekkel hozzájárulhatunk a folyamatos szakmai fejlődéshez, mert „[a] reflektív szakember megszerzett tudását rugalmasan képes alkalmazni, és – saját igényességétől vezetve – kreatívan tudja megújítani” (B. Erdős et al. 2020: 55).

Ez a tanulmány nemcsak az eddig elért eredmények összegzéséhez, konklúziók megalkotásához segített hozzá, hanem a képzésfejlesztés, de még inkább a tartalomfejlesztés lényegének meglátásához: a megújuláshoz először megállás kell, aztán reflektálás, majd egy jó kalauz.

Irodalom

- B. Erdős M.–Vass B. Á.–Jávor R. 2020. Szociális munkások szakmai identitásának vizsgálata az identitásstruktúra analízise módszerével. *Esély*. 4: 54–80.
- Ferenczi E. 2005. Az érett és egészséges személyiség. *Keresztény Magvető*. 4: 369–373. http://epa.oszk.hu/02100/02190/00204/pdf/KM_2005_04_369.pdf (letöltve: 2022.10.29.)
- Ferguson, H. 2020. Hogyan reflektálnak a szociális munkások cselekvés közben, mikor nem, és miért – a reflektív gyakorlat lehetőségei és korlátai a szociális munkában. In: Nárai M. (vál.): *A szociális munka gyakorlata és kutatása a 21. században – Válogatás a nemzetközi szakirodalomból*. Győr: Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar Szociális Tanulmányok és Szociológia Tanszék, 127–148.
- Hunya M. 2014. Reflektív pedagógus – reflektív gyakorlat. <https://ofi.oh.gov.hu/publikacio/reflektiv-pedagogus-reflektiv-gyakorlat> (letöltve: 2022.10.28.)
- Juhászné Klér A. 2015. „És rajtuk mi segít?” – Szociális szakemberek helyzetértékelése napjainkban. In: Karlovitz J. T. (szerk.): *Fejlődő jogrendszer és gazdasági környezet a változó társadalomban*. Komarno: International Research Institute s. r. o. 322–332.
- Keményné Dr. Pálffy K. 1989. *Bevezetés a pszichológiába*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Mészáros A.–Baróti E. 2015. *(Szak)ember képzés rendszerelméletű megközelítése a felnőttképzésben és a felsőoktatásban: A felsőoktatás és felnőttképzés kultúrájának a megváltoztatásáért*. Győr: Széchenyi István Egyetem
- Varsányi E. 2006. Szociális munka és kultúra. *Beszélő*. <http://beszelo.c3.hu/cikkek/szocialis-munka-es-kultura> (letöltve: 2023. 06. 20.)