



MAGYAR TESTNEVELÉSI ÉS SPORTTUDOMÁNYI EGYETEM

Nemzetközi Stratégia

2022-2026.

Készült: Budapest, 2022. január 7.

Tartalomjegyzék

I.	Vezetői összefoglaló.....	4
II.	Helyzetelemzés.....	7
1.	Partnerkapcsolatok.....	7
2.	Oktatói mobilitás.....	8
3.	Hallgatói mobilitás.....	9
4.	Mobilitástámogatási rendszerek.....	10
5.	Oktatás.....	11
6.	Kutatás.....	12
III.	Stratégia.....	14
1.	Nemzetközi partnerkapcsolatok.....	14
1.1	Nemzetközi kapcsolatrendszer.....	14
1.2	A kapcsolati háló elemei.....	14
1.3	Tervezett relációbővítés és szelekció.....	15
1.4	Feladatok.....	16
1.5	Határon túli magyarság.....	17
1.6	Tudomány és sportdiplomácia.....	17
1.7	Mobilitásfinanszírozás.....	18
1.8	Nemzetközi pályázatok és projektek.....	18
	Pályázati alapformák.....	19
2.	Oktatói és hallgatói mobilitás.....	20
2.1	Oktatói és munkatársi mobilitás.....	20
2.2	Hallgatói mobilitás.....	20
2.3	Mobilitástámogatási rendszerek.....	20
2.4	Kiemelt feladatok a mobilitás területén.....	21
3.	Nemzetköziesítés az oktatásban.....	23
3.1	Idegen nyelvű képzésfejlesztés.....	23
3.2	Célok/feladatok.....	23
3.3	További lehetőségek.....	23
3.4	Szervezeti egységek nemzetköziesítése.....	24
4.	Innovációs sportági kapcsolatok.....	25
5.	A kutatás nemzetköziesítése, hálózatok.....	26
5.1	Mérőszámok, célszámok fontossági sorrendben.....	26
5.2	A szemléletváltás eszközrendszere.....	27
6.	Nemzetközi szervezeti együttműködések és tagságok.....	28

6.1	Sportági nemzetközi együttműködések.....	28
6.2	Egyéb nemzetközi szervezeti együttműködések és hálózatok	29
7.	Intézményi marketing.....	30
7.1	Tartalom létrehozása	30
7.2	Nemzetközi megjelenések	32
8.	A szervezeti vezetés nemzetközi vonatkozásai	32
9.	Intézményi célszámok	33
9.1	Intézményi kapcsolatok kialakítása és bővítése, a partnerkapcsolatok száma	34
9.2	A nemzetköziesítési tevékenységek stratégiai helye a felsőoktatási intézmény működésében, az ösztöndíjprogramok, mint a nemzetköziesítési tevékenységek eszközei.....	34
9.3	Az ösztöndíjprogramokkal összefüggő intézményi vonatkozások, nyomon követés, minőségbiztosítás	35
9.4	Nemzetközi képzések	35
9.5	Hallgatótoborzás, a felsőoktatási intézmény külföldi megjelenése.....	36
9.6	Egyéb indikátorok	36

I. Vezetői összefoglaló

A Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem (a továbbiakban: Egyetem) nemzetközi stratégiájának – a küldetésében megfogalmazott célokkal összhangban – az Egyetem nemzetközi versenyképességének javítása jelenti fő célkitűzését. Az Egyetem a képzés, a tudományos kutatás és a szolgáltatások területén az akadémiai szférában, valamint a sportszektorban is növelni kívánja szerepét a jelen stratégia által megjelölt időtávban.

Partnerek: A stratégiában foglaltak megvalósításához olyan partnerek bevonása kívánatos, akik saját területükön nemzetközi szinten vezető szerepet betöltő szervezetként kölcsönösen fontosnak tartják az Egyetem kapcsolatát és elősegítik nemzetközi elismertségének javítását. A felsőoktatási intézmények közül kiemelt szerepet tölt be a taipei-i National Taiwan Sport University (NTSU, Tajvan), az amerikai University of New Mexico (UNM, USA), a Kölni Sporttudományi Egyetem (Németország) és a Berni Egyetem (UBern, Svájc). A stratégia speciális részterületeinek fejlesztésére az Egyetem más egyetemi partnerekkel, sportszakmai szervezetekkel és diplomáciai aktorokkal működik együtt és a partnerhálójának racionalizálását, illetve szelektált bővítését ennek megfelelően végzi. A stratégia fontos feladata a határon túli magyarsággal, valamint a V4 országokkal való kapcsolat erősítése, mely esetben elsődleges feladat a közös földrajzi adottság és társadalmi háttér adta lehetőségek bővítése. A felsőoktatási intézmények mellett stratégiai partnerek azon nemzetközi sportszervezetek, amelyek az Egyetem képességeit, szakmai kapcsolatait és a magyar sport értékeit magasabb szintre emelhetik. A nemzetközi multisportszervezetek közül az Egyetem kiemelt partnerei a Nemzetközi Olimpiai Bizottság (NOB), a Nemzetközi Egyetemi Sportszövetség (FISU) és a European University Sport Association (EUSA). Míg a nemzetközi sportági szakszövetségek közül a Nemzetközi Kézilabda Szövetség (IHF), a Nemzetközi Judo Szövetség (IJF), a Nemzetközi Úszó Szövetség (FINA), a Nemzetközi Vívó Szövetség (FIE), a Nemzetközi Kajak-kenu Szövetség (ICF), a Nemzetközi Kosárlabda Szövetség (FIBA), a Nemzetközi Korcsolyázó Szövetség (ISU) és a Nemzetközi Sakkszövetség (FIDE), melyek esetében az Egyetem kiválósági/képzési központi státus elnyerését tűzi ki célul.

Képzések: A tervezett szakstruktúrához igazodva, annak bevezetésével egyidőben szükséges angol nyelven is akkreditálni egyes szakokat, hogy a kampuszfejlesztéssel összhangban az Egyetem képessé váljon külföldi hallgatók fogadására. A képzéseket tekintve az edzőképzés és a Sporttudományok Doktori Iskola programjai kiemelt szerepet kapnak, mert ezeken a területeken a külföldi versenytársaktól ugyan eltérő, de versenyképes adottságokkal rendelkezik az Egyetem. Továbbá az edző alap- és mesterképzési szak angol változatai hozzájárulhatnak az Egyetem globális láthatóságának fejlesztéséhez, az intézményi brand megerősítéséhez, bevételszerzési képességének növeléséhez és szolgáltatási tevékenységének kiszélesítéséhez. Az oktatás formáját tekintve a digitális tartalmak az elméleti ismeretek esetében dominánsak lehetnek, a rövid ciklusú, illetve posztgraduális képzések esetén is, a gyakorlati képzés pedig jelenléti formában kerül megszervezésre. A hibrid (online és on-site) munkaformák előtérbe kerülése az egyik fő képzésfejlesztési irány, a másik egy erős rövidképzési portfólió és mikro-képzések

kialakítása. Az Egyetem célja, hogy a képzések és szolgáltatások egyedülálló hallgatói élményt nyújtsanak a megújuló kampuszon, mely a magyar és külföldi hallgatókat egyaránt képes interkulturális felsőoktatási tapasztalatokhoz segíteni.

Mobilitás: A nemzetköziesítés részeként a mobilitási rendszerek hatékony kihasználásával az Egyetem a külföldi hallgatók arányát a kampuszfejlesztés előrehaladását figyelembe véve az összhallgatói létszám 10%-ára kívánja emelni. Ugyanakkor a magyar hallgatók legalább 50%-ának valósuljon meg külföldi tapasztalatszerzése, illetve a kampuszon egy „nemzetközibb” oktatási térben fontos kulturális tapasztalatok megszerzésére. Az oktatók-kutatók és munkatársak mobilitását fokozatosan emelni szükséges, összhangban a hallgatói szolgáltatások fejlesztésével. A modellváltás során rögzített célszámok és indikátorok megvalósítása a következő öt évben olyan kihívás, amelyhez intézményi szintű együttműködés szükséges.

Kutatás: Az Egyetem jelenleg a tudományos teljesítményt mérő Shanghai Ranking sporttudományi egyetemek szekciójában a 320 egyetemből a 151-200 közötti csoportba tartozik. Deklarált cél az első 100-hoz történő felzárkózás, mely az Egyetem tudományos teljesítménye fejlesztésének fokmérője. A kitűzött tudományos célok elérését a belső és külső ösztönzők átalakításával, illetve a tudományos teljesítést lehetővé tevő infrastruktúra és humán erőforrás tervezett és célzott fejlesztésével lehet elérni. A nemzetközi sporttudományban jelentős súllyal szereplő részterületeken az elmúlt öt évben jelentős fejlesztések történtek (pl.: sporttáplálkozás). A további speciális kutatási témák kijelölése, a Doktori Iskola kapacitásának bővítése és a nemzetközi tudományos szervezetekkel való együttműködés jelenti az előrelépés zálogát, melyhez az Egyetem integráltan működő laboratóriumai nyújtanak háttértámogatást.

Sport: Az Egyetem hagyományai és speciális profilja miatt kiemelt fontosságú a nemzetközi sportversenyeken való részvétel. A FISU és az EUSA sportági versenyein való sikerek az Egyetem nevének nemzetközi megismertetését, továbbá a nemzetközi élvonalban aktívan szereplő versenyzők és csapatok támogatását segítik elő. Az Egyetem a versenysport mellett aktívan részt vesz a szabadidősport és rekreáció nemzetközi szervezeteinek szakmai tevékenységében és programjaiban. A Magyar Testnevelési Egyetem Sportegyesületének (a továbbiakban: TFSE) szakosztályai mellett egyéb, a TFSE által nem képviselt sportágak fejlesztését is elősegítheti az Egyetem nemzetköziesítése. A magyar és nemzetközi sportági szakszövetségek erőteljesebb bevonása pedig hozzájárulhat a képzések sportszakmai színvonalának emeléséhez.

A stratégia megvalósítása: Szükséges a stratégiai célok éves lebontása, továbbá az ezek elérésére fordítandó források kijelölése. Évente kerülnek meghatározásra a szervezeti egységek és folyamatok fejlesztési szükségletei, illetve a felkészülés az Egyetem nemzetközi akkreditációjára. A magyar és külföldi hallgatók adminisztrációja, oktatása, kommunikációja és alumniba szervezése olyan folyamat, amelyet intézményi szinten kell javítani. Az ösztönzés erősítését segítheti, hogy a teljesítmény értékelését szolgáló rendszer részeként „kiváló” minősítését elsősorban a nemzetköziesítési célok eléréséért tevők

kaphatnak. Továbbá ösztönzők segíthetik a hallgatói mobilitás erősítését is (pl.: nemzetközi hallgatói ösztöndíj). A stratégiai célok elérésében az Nemzetközi Bizottság koordináló és javaslattevő szerepet tölt be. A Rektor felelősségi- és hatásköre az Egyetemen folyó nemzetköziesítés vonatkozású modernizáció megvalósítása, melyet szakmailag támogat a Nemzetközi Kapcsolatok Igazgatósága (a továbbiakban: NKI).

II. Helyzetelemzés

Az Egyetem nemzetköziesítési célkitűzéseinek alapeleme a bilaterális kapcsolatrendszer hatékonyabbá tétele, a támogatott partnerkapcsolatok integrálása a kiutazási támogatási rendszerrel, az idegen nyelvű képzésfejlesztéssel, a hallgatói mobilitás promóciójával és a kutatási projektekkel. A hatékonyság fokozásában már vannak részeredmények, amely egy intézményi viszonylatban rövid ideje újra önállóvá vált Egyetem részéről jelentősnek mondható. 2019-ben megalakult a Nemzetközi Bizottság, amely átkeretezi a nemzetköziesítési stratégia céljait és elemeit az Egyetem eredményeinek és kihívásainak összefüggésében. A kapcsolatrendszerben átvizsgálásra kerültek a régió-preferenciák. Elindult a latin-amerikai és a nyugat-balkáni kapcsolatfelvétel a Nemzetközi Kreditmobilitás/International Credit Mobility, (a továbbiakban: ICM) és a CEEPUS vonatkozásában. Átdolgozásra kerültek az európai partnerségek, megerősödtek az amerikai partnerkapcsolatok és az új kezdeményezéseket racionális mérlegelés kíséri. Fő szempont, hogy az idegen nyelvű képzésfejlesztéshez, kutatási együttműködésekhez, Stipendium Hungaricum (a továbbiakban: SH) és egyéb mobilitás finanszírozáshoz igazodva kerüljenek fejlesztésre a partnerkapcsolatok. Az Erasmus és az ICM is segíti erősíteni a kapcsolatok fenntarthatóságát. A kiutazási támogatásban nő az átláthatóság, a kiválasztás demokratikussága és intézményi célorientáltsága, valamint a beszámolók és disszemináció jelentősége. Az NKI koordinálja az idegen nyelvű képzésfejlesztést, valamint közreműködik angol nyelvű promóciós tartalmak és felületek létrehozásában. Az Egyetem a hosszabb időszakos bejövő külföldi oktatószám emelésére törekszik. Továbbá oktatóinak magas szintű továbbképzését biztosítja az amerikai partnerintézménynél történő intenzív háromhetes képzés, valamint a nyelvi és interkulturális workshop által. A nemzetközi hallgatói szolgáltatások javítása, az SH-s hallgatók számának növelése és ellátásuk fejlesztése az elkövetkezendő évek feladatát képezik. A nagy kihívást jelentő infrastruktúra hiánya okán olyan rövid, teljes, online és hibrid képzések kialakítása a rövid távú cél, amelyek a rendelkezésre álló feltételek mellett is megvalósíthatók. Az Egyetem nemzetközi láthatóságának és ismertségének növelése intézményi szintű feladat. A Sportszaknyelvi Lektorátus és az NKI együttműködésében létrejött néhány interkulturális képzés és az oktatók nyelvi mentorálási rendszere is, melynek folytatása szükségszerű a továbbiakban is. A nemzetköziesítés tudatosítása a teljesítményértékelésben és a humánerőforrás fejlesztésében szervezeti szinten is megjelenítendő. Ezt a folyamatot segítheti egy nemzetköziesítési audit is.

1. Partnerkapcsolatok

- A nemzetközi kapcsolatrendszer stratégiai fejlesztése nagyobb részben megvalósult: a nem működő vagy előnytelen partnerségek lezárása folyamatos, a jelenleg kevésbé aktív partnerségek revíziója, az együttműködések átgondolása folyamatban van.
- A nemzetközi kapcsolatok bővítése kizárólag abban az esetben indokolt, ha az az Egyetem oktatási, kutatási és sportszakmai tevékenységének fejlesztését szolgálja.

- Problémát jelent a szervezeti egységek egyeztetés nélküli, önálló nemzetközi kapcsolati aktivitása, mely információhiányhoz és sok esetben a stratégiában foglaltakhoz nem, vagy csak kevésbé illeszkedő, az Egyetem számára előnytelen kapcsolatok kialakulásához vezethet, ezért minden esetben az NKI közreműködése szükséges és kívánatos az adott folyamatokban.
- A nemzetközi szerződések hiteles fordítása kapcsán szükséges egy közös eljárásrend kialakítása a Rektori Hivatal, a Kancellári Titkárság, a Jogi Igazgatóság, a Sportszaknyelvi Lektorátus, valamint a Pályázati és Innovációs Központ egyetértésével annak érdekében, hogy a többnyelvű szerződések megfelelő minőségű, felelős jogi szakfordításokkal készüljenek el.

2. Oktatói mobilitás

- A kimenő mobilitásban résztvevő, vagy azt tervező oktatók, kutatók és munkatársak (staff) esetében elfogadható a tájékozottság szintje, azonban az Egyetem honlapján keresztül elérhető információk áttekintése nem mindig valósul meg teljeskörűen; az NKI tájékoztatja a munkatársakat az utazáshoz tartozó szervezési feladatokról, melyeket bizonyos mobilitási típusok (pl.: Erasmus) esetében magának a kiutazónak kell elvégeznie.
- Az Egyetem saját forrásból megvalósuló kiutazási támogatási rendszere transzparenssé működik, azonban az értékelési elvek rögzítése szükséges, mely a Nemzetközi Bizottság feladatát képezi. A benyújtott kiutazási pályázatok esetében a Nemzetközi Bizottság által meghatározott és kihirdetett határidők betartása javítandó.
- A kiutazók növekvő önállósággal szervezik saját szakmai kiutazásaikat (pl.: tervezett konferencia-részvétellel kapcsolatos naprakész információk gyűjtése, check-in, repülőjárat ellenőrzése és módosítások kezelése, vízumkérelem, az utazás egyéb részletei). Természetesen az NKI rendelkezésre áll és támogatást nyújt a váratlan helyzetek kezelésében is.
- A kiutazási támogatási rendszerben a hagyományos oktatói/kutatói konferencia-támogatás mellett az Egyetem szempontjából stratégiai fontosságú kiutazások (pl.: nemzetközi sport vagy felsőoktatási, nemzetköziesítési szervezetben betöltött szerep/cél, akkreditációval, képzésfejlesztéssel kapcsolatos feladat) és a sportági világversenyeken való részvétel támogatása külön területként határozandó meg. A nemzetközi kiutazások értékelését a Nemzetközi Bizottság megalakulásáig egy eseti bizottság végezte. Az Nemzetközi Bizottság az NKI előkészítését követően, évente kétszer (különösen indokolt esetben ad hoc jelleggel is) bírálja el a pályázatokat.
- A bejövő oktatói és munkatársi mobilitás intenzitása növekvő tendenciát mutat. Az oktatási-kutatási szervezeti egységek megfelelően látják el feladattal és figyelemmel a külföldi oktatókat.

- A bejövő, hosszabb ideig Magyarországon tartózkodó, tudományos kutatásban, sport-szakmai területen és oktatásban elismert külföldi jelenlét csekély. A Fulbright ösztöndíjak és egyéb platformok bevonásával nagymértékű növekedésre van szükség.

3. Hallgatói mobilitás

- A kimenő hallgatói létszám a hagyományos módokon nem növelhető jelentős mértékben.
- A kimenő hallgatók országpreferenciája Spanyolország, ezért 2019-ben az NKI támogatásával, Erasmus források bevonásával elindult a kezdő spanyol nyelvtanfolyam. A spanyol nyelvi képzés mellett további igény merült fel egyéb idegen nyelvek oktatására is, de ahhoz a Sportszaknyelvi Lektorátus kapacitása bővítendő.
- A hallgatói mobilitással foglalkozó referensek megfelelő színvonalon látják el a kimenő és bejövő hallgatókkal kapcsolatos feladataikat.
- A kreditelfogadtatás és a hallgatói elégedettség hazai összevetésben továbbra is gyengének mondható az országos értékelések tükrében. A Mobilitás Ablakkal kapcsolatos fejlesztések szükségszerűek.
- A hallgatói mobilitási hajlandóság az alábbi okok miatt alacsony:
 - kreditmobilitás: az Egyetem a hallgatói elégedettség vonatkozásában nem szerepel jól. Ennek javítása érdekében a Kreditviteli Bizottságnak a Mobilitás Ablak létrehozásában fontos szerepe van;
 - az Erasmus program alatt teljesített tantárgyak és szakmai gyakorlat elfogadása továbbra is nagyon esetleges, pedig az Erasmus Charta aláírásával az Egyetem vállalta azok elfogadását;
 - külföldön nem teljesíthető összefüggő szakmai gyakorlat, mert nem kerül elfogadásra, pedig éppen az átjárhatóság a lényege a programnak;
 - nemzetközi tantárgyelfogadás adminisztrációja: jelenleg az NKI végzi az ezzel kapcsolatos feladatokat. Kívánatos, hogy szervezetileg a feladat kerüljön át a Tanulmányi Hivatal feladatkörébe abból a célból, hogy a külföldi hallgatók a magyar hallgatókkal azonos mértékű és minőségű szolgáltatásokat kapjanak;
 - a külföldi hallgatók egyetemi szabályzatokkal kapcsolatos informáltsága hiányos.
- A bejövő hallgatók esetében – az infrastrukturális helyzet változása okán – jelenleg nincs lehetőség a létszám markáns növelésére.
- A bejövő hallgatók oktatása céljából az Egyetem külön megállapodás köt az oktatókkal. Az elméleti tantárgyak oktatásának finanszírozása javítandó a minőség jobbítása érdekében.
- A gyakorlati tanítási órákon jórészt magyar nyelven zajlik az oktatás, amit egyelőre áthidalnak az oktatók és a hallgatók különböző kisegítő, de kevésbé minőségi módszerrel. A létszám bővülése esetén ez a helyzet nem tartható fenn.

- A bejövő hallgatói létszám emelkedésére abban az esetben van lehetőség, ha az angol nyelvű BSc és MSc képzések elindulnak, és azokon a szakokon a képzés teljes spektrumában valamennyi tanítási óra angol nyelven kerül megtartásra.
- Az NKI és az oktatási-kutatási szervezeti egységek megfelelően kiszolgálják a külföldi hallgatók igényeit, akik általában nagy elégedettségről számolnak be a mobilitási időszakot követően.
- A koronavírus-világjárvány értelemszerűen nagy hatással volt a mobilitásra. A helyzet eseti kezelésén túl igény mutatkozik arra, hogy a mindenkori veszélyhelyzeti protokoll, valamint a vonatkozó rendelkezések angol nyelven is elkészüljenek.

4. Mobilitástámogatási rendszerek

- **Erasmus:** Az Erasmus KA103 Európai Unión belüli mobilitás a legnagyobb mobilitás támogató program az Egyetemen. A hallgatói és oktatói mobilitás pályázatát átlátható módon történik. Tanévenként átlagosan negyven fő utazik ki az Egyetem partnerintézményeihez, amely tartalmazza mind a hallgatói, mind az oktatói mobilitásokat. A holnapon elérhetőek az aktuális pályázati felhívások, továbbá a hallgatók a Neptun tanulmányi rendszeren keresztül is tájékoztatásra kerülnek.
- **Erasmus+ (ICM):** Az Erasmus KA107 Nemzetközi Kreditmobilitási Program lehetőséget biztosít, hogy a távoli partnerekkel való mobilitási kapcsolattartás működjön. Jelenleg hallgatói mobilitásra Albániára, Georgiára és Ukrajnára van támogatása az Egyetemnek. 2020 elején nagyszámú pályázat került beadásra, a Tempus Közalapítvány 2019-ben is sokat elfogadott, de anyagi támogatás nem jutott többre. 2021-ben további pályázatok előkészítése zajlott az előnyös relációk fejlesztése érdekében néhány új partnerrel is.
- **Stipendium Hungaricum:** Az Egyetem 2019-től csatlakozott a Stipendium Hungaricum programhoz. Jelenleg nyolc fő doktorandusz hallgató tanul a program keretein belül teljes képzésben, angol nyelven a Doktori Iskolában. A hallgatói szolgáltatásokat a Doktori Iskola és az NKI munkatársai biztosítják, azonban e területen szükséges a feladatkörök tisztázása. Az NKI egy munkacsoport létrehozását kezdeményezte azért, mert a tervezetten 2022-ben induló angol nyelvű edző alapképzés Stipendium Hungaricum támogatására pályázatot nyújtott be az Egyetem. A Stipendium Hungaricum jelentős bevételi lehetőség, ezért több felsőoktatási intézmény célzottan ezen források elnyerésére összpontosít, felismerve annak előnyét, hogy az egyszer kulturálisan és az oktatásszervezést érintően integrált hallgatók 2-3 évig járnak az intézménybe teljes képzésre, illetve bizonyos relációkban (pl.: Brazília, Mexikó)

lehetőség van részképzésre is fogadni hallgatókat. A Stipendium Hungaricum az angol nyelvű képzések fejlesztéstől, szakértők bevonásától, a doktori képzés kapacitásnövelésétől és a részképzések bevonásától függ. 2021-ben megszületett a Stipendium Hungaricum Sport Ösztöndíj, mely reménytelen fejlemény az Egyetem számára.

- **Diaszpóra Ösztöndíj:** A magyar diaszpóra fiataljainak megszólítása és hazai képzésbe történő bevonása új elem a nemzetköziesítésben. Az Egyetem esetében jelenleg egy olyan hallgató van, aki a Doktori Iskola keretein belül, e programban vesz részt. A létszám emelését mind a Tempus Közalapítvány, mind a Külgazdasági és Külügyminisztérium Sportdiplomáciai Főosztálya támogatja, az erősebb promóció eredménye 2022. utánra várható.
- **Jean Monet:** Francia-fókuszú pályázati rendszer, melynek keretein belül egy fő oktató adott be pályázatot.
- **DAAD:** Német nyelvterület-fókuszú program.
- **Fulbright:** Az Egyetem az amerikai ösztöndíjrendszer keretein belül ez idáig kevés oktatót fogadott. 2021-ben egy fő amerikai oktató adta be pályázatát a Fulbrighthoz annak érdekében, hogy 2022-től az Egyetemen végezzen oktatási tevékenységet. Kívánatos, hogy a következő években az angol nyelvű oktatás minőségi fejlesztése érdekében ezen ösztöndíjrendszer nagyobb figyelmet kapjon.

5. Oktatás

- **Nemzetközi Edzőképző Program (NET):** Sikeresen működő rövid ciklusú program, ami a koronavírus-világjárvány okán az utóbbi időszakban nem kerülhetett meghirdetésre. A NET fontos bevételi forrás és a bevezetés előtt álló képzések (pl.: angol nyelvű Edző BSc, és Szakadó MSc szak) promóciójának kiemelt célterülete.
- **Idegen nyelvű képzési portfólió:** Kialakítása folyamatban van. Néhány képzés előkészítése megtörtént, továbbá elkészült a portfólió-terv, valamint a rész és teljes képzések promóciós anyagai. A teljes portfólió létrehozásához további stratégiai egyeztetésre van szükség.

- **A portfólió lehetséges képzései és partnerkapcsolati támogatása:** Szükségszerű a partnerkapcsolatok ez irányú fejlesztése (pl.: joint, double).
- **Az Oktatási Hivatal által nyilvántartásba vett képzések:** Az Egyetem rendelkezik az Oktatási Hivatal által nyilvántartásba vett angol nyelvű képzésekkel.
- **Humán erőforrás:** Az oktatók-kutatók vonatkozásában az idegen nyelvű képzések létrehozásában, működtetésében való részvétel és a nemzetközi pályázati aktivitás egyetemi szinten kevésbé jelent meg a fejlesztések fókuszában. Ezen tevékenységekben történő részvétel javítása érdekében szükséges az oktatók-kutatók teljesítményértékelési rendszerben történő elismerése.
- **Angol nyelvű oktatói kiválósági képzés:** Háromhetes jelenléti képzésen vett részt 21 fő, majd online formában 12 fő, mely komoly előrelépés az angol nyelven történő oktatás terén. Az oktatók idegen nyelvi, interkulturális és módszertani kompetenciáinak fejlesztése a továbbiakban is feladatként jelentkezik.
- **Angol nyelvű oktatási segédanyagok:** Az angol nyelvű képzések esetében nagyon kevés minőségi oktatási segédanyag áll rendelkezésre. Jelentős fejlesztésre szoruló terület, amelyben a Könyvtár és Levéltár aktív közreműködése szükséges.
- **Idegen nyelvű online, illetve nyomtatott tananyagfejlesztés és digitalizálás:** Fejlesztendő terület, források hozzárendelésével.
- **Erasmus-os angol nyelvű gyakorlati órák díjazása:** Megoldandó feladat, melyet a 2022. évi nemzetköziesítési költségterv már tartalmaz.

6. Kutatás

A tudományos kutatás területén az Egyetem felemás eredményességet tud felmutatni.

- A nemzetközileg jegyzett, azaz lektorált, impaktfaktoral rendelkező folyóiratban megjelent egyetemi közlemények minősége magas, a mennyisége viszont alacsony. Évente 20-50 jegyzett közlemény jelenik meg, amelyek átlagos impaktfaktora 4, de a medián érték 2. A számadatokból kitűnik, hogy a kevés, de magas impaktú közlemény emeli az átlagot, míg a számosság alacsony. Elérendő cél az évi 100 megjelent publikáció.
- A nemzetközi együttműködésben megvalósuló kutatási pályázatokban az Egyetem csak elenyésző számban vett eddig részt. Ennek egyik oka a pályázati sikerráta alacsonysága, amelyet még tovább ront a sport és mozgás témakör interdiszciplináris volta. Megfelelő ösztönzőkkel azonban a kiemelkedő kutatók motiválhatóak kutatási konzorciumokban való részvételre. 2021-től a Pályázati és Innovációs Központ megalakulásával azonnali növekedés volt tapasztalható ezen a területen.

- A nemzetközi, elsősorban mobilitási, kutatási és oktatási támogatási pályázatokban (pl.: Erasmus+ Sport, Marie Curie Partnerships, COST Actions) csekély mértékű az egyetemi részvétel. Ezen pályázatokon azonban jóval több eséllyel tud szerepelni az Egyetem, mivel az interdiszciplinaritás ezekben előnyt jelent. A belső ügymenet egyszerűsítése, a kutatók hatékony adminisztratív támogatása és az elnyert pályázatok lebonyolításának egyszerűsítése nélkül azonban érdemi növekedés ezen a területen nem várható. A modellváltást követően már érzékelhető a fejlődés e terület vonatkozásában.
- A kutatói nemzetközi tapasztalatszerzés rendkívül alacsony szinten áll. Az a gyakorlat, mely szerint a felsőbb éves PhD hallgatók és poszt-doktori kutatók 1-2 évet eltöltenek külföldi partnerintézményben, majd hazatérve magasabb szinten folytatják kutatásaikat vagy akár önálló kutatócsoportot alakítanak, sajnos nincs jelen az Egyetemen. Intézményi eszközökkel ezen nehezen lehet javítani, elsősorban a vezető kutatók, tudományos műhelyek megerősödése hozhatja magával e terület fejlődését. Megjegyzendő, hogy az átmenetileg külföldön dolgozó kutatók számára lehetővé kell tenni az egyetemi affiliáció megtartását, ezzel a kinti közleményeik egyben az Egyetem publikációs listáját is bővítik és a kutatócsoportok közötti együttműködést szorosabbra fonják.

A felsőoktatási rangsorok közül az Egyetem a Shanghai Ranking of Sport Science Schools-ban szerepel a 151-200 tartományban. Mivel alapvető fontosságú a ranking-kritériumok minél jobb teljesítése és a modellváltás deklarált céljai között is szerepel, ezért feladatként jelentkezik az első 150, majd az első 100 felsőoktatási intézmény közé bekerülni úgy, hogy a kritériumok megvalósítására konkrét és átfogó lépéseket is tesz az Egyetem. A rangsorszámítás öt éves mozgóátlag alapján, öt paraméter mentén történik, azonban fontos kiemelni, hogy minden paraméter alapja az impakt-faktorial rendelkező folyóiratokban megjelent cikkekből ered. Az Egyetem számára lényeges tanulság az, hogy 2018-2020 között a mutatószámok stagnáltak, némi visszaesés volt tapasztalható és egy erősen emelkedő trendben kell helytállni. A mutatószámok közül kiemelendő:

- Publikációk minősége, átlagos impakt-faktora: ez az adat már most is megfelel az első 50-es szintnek.
- Publikációk mennyisége: erősen elmarad, hozzávetőleg háromszoros növekedésre van szükség.
- Top sporttudományi publikációk: nagyon kevés, gyakorlatilag egy-egy ilyen szintű publikáció jelenik meg az Egyetem részéről a sporttudományi folyóiratok legjobbjában. Ezt jelentős mértékben növelni kell elsősorban források hozzárendelésével, így többek között díjak teljes vagy részleges átvállalásával és esetlegesen publikációs jutalmak bevezetésével.

III. Stratégia

1. Nemzetközi partnerkapcsolatok

1.1 Nemzetközi kapcsolatrendszer

Az Egyetem nemzetközi kapcsolatrendszere és a külföldi felsőoktatási intézményekkel való együttműködése a következő elképzelések mentén szerveződik: a nemzeti érdekek figyelembevétele, a saját és a partneregyetemek oktatási és tudományos potenciáljainak fejlesztése, a kulturális különbségek tiszteletben tartása, valamint a szisztematikus és kölcsönösen előnyös együttműködések megteremtése. Ahhoz, hogy az Egyetem tovább fejlődjön és megerősítse pozícióját Európa és a világ felsőoktatási terében, az egyetemi oktatás nemzetközivé válása és a képzésért felelős szakemberek minőségbiztosítása kiemelt feladat. Az Egyetem célja az oktatási és a tudományos lehetőségek növelése és az ehhez szükséges tapasztalatok megszerzése, majd felhasználása. A kapcsolati háló racionalizálása egyrészt a hatékonyság elvét követi, másrészt növekvő hangsúlyt helyez az egyéb szervezeti kapcsolatokra (pl.: nemzetközi multisportszervezetek, nemzetközi sportági szakszövetségek, diplomáciai missziók, stb.).

1.2 A kapcsolati háló elemei

Aktív intézményi kapcsolatok:

- University of Bern (Svájc): közös webinar-sorozat, kutatási együttműködés.
- National Taiwan Sport University (Tajvan): közös képzés, melynek átalakítása szükségyszerű, sportágspecifikus edzőképzések összehangolása a mesterképzés, ICM pályázat.
- Kokushikan University, Waseda University és International Budo University (Japán): kutatási együttműködés, sportszakmai csereprogram és bejövő oktató, ICM pályázat.
- University of New Mexico (USA): ICM pályázat, Faculty Enrichment Program, több területen és szinten megvalósuló mobilitások (pl.: Fulbright).
- Slippery Rock University (USA): oktató- és hallgatócsere, ICM pályázat.
- Charles University (Csehország): V4 pályázat a sportpedagógia területén, egyéb kutatói együttműködést segítő pályázatok.
- Manuela Beltrán University (Kolumbia): rövidképzési programok, ICM pályázat, kutatócsere program.
- Universidad CES (Kolumbia): kutatási projekt folytatása, ICM pályázat, kutatócsere program.

- Sports University of Tirana (Albánia): ICM pályázat, rehabilitációs tematikájú képzés támogatása, kutatási együttműködés és kapcsolódó pályázat valamint közös képzések tervezése, hallgatói és sportolói mobilitás.
- Comenius University (Szlovákia): V4 és EU-s pályázatok.
- German Sport University Cologne [Deutsche Sporthochschule Köln] (Németország): közös kutatások, pályázati együttműködés, esetlegesen közös képzés.
- Ningbo University (Kína): kutatói együttműködés, ICM pályázat.
- Ataneo University (Fülöp-szigetek): sportszakmai csereprogram, online-formájú rövidképzések, ICM.

1.3 Tervezett relációbővítés és szelekció

Az Egyetem célja a meglévő partnerháló megerősítése, kisebb mértékben bővítése stratégiailag fontos partnerekkel, valamint a különböző részcélokhoz (pl.: közös kutatási vagy képzési projekt, rekrutáció, sportszakmai csereprogram) rendelt partnerségek hatékony ápolása. A korábban diplomáciai és egyéb formában érkező változó értékű megkereséseket szigorúbb szelekcióval kezeli az Egyetem. Az érdeklődőktől releváns intézményi információ és terv (*project initiative form*) kerül megküldésre az Egyetem részére, melyet az NKI megvizsgál, és felméri a partnerkapcsolat létrejöttéhez és produktív fenntartásához szükséges kapacitásokat. Néhány esetben (pl.: sporttudományban kiemelkedő és/vagy U-ranking-es egyetemek) az Egyetem kezdeményezhet új partnerkapcsolatokat, de a korábbi tapasztalatok alapján ez akkor indokolt és célszerű, amikor az Egyetem részlegesen vagy teljesen már rendelkezik az angol nyelvű képzési portfóliójával, annak promóciós anyagaival és az infrastruktúra lényeges elemeivel. Az NKI konkrét relációbővítési tervet évente alakít ki, melyet a Nemzetközi Bizottsággal és a Rektorral is egyeztet. A relációbővítés regionális preferenciáira a Külgazdasági és Külügyminisztérium Sportdiplomácia Főosztályával is javaslatot tehet. A jelen időszakig szerzett tapasztalatok és információk birtokában a stratégiai partnerkapcsolat-fejlesztést rövid távon a következő régiókra célszerű fókuszálni:

- Határmenti országok (kiemelten Románia, Ausztria, Horvátország, Szlovénia);
- Európa (kiemelten Franciaország, Németország, Hollandia, Dánia, Finnország);
- Észak-Amerika (USA, Kanada);
- Nyugat-Balkán (Albánia, Koszovó, Észak-Macedónia);
- Baltikum (kiemelten Litvánia).
- Távol-Kelet (Tajvan, Japán, Dél-Kína/Sanghaj környéke, Fülöp-Szigetek);
- Latin-Amerika (kiemelten Kolumbia, Mexikó).

Az Egyetem arra törekszik, hogy regionális szinten elismert és meghatározó felsőoktatási intézményekkel a sport és testnevelés oktatásának fejlesztése érdekében együttműködjön. Emellett a távoli desztinációk, továbbá az európai felsőoktatási kapcsolatok és a balkáni

relációk erősítése is fontos. Kevésbé ismert felsőoktatási intézményekkel történő kapcsolat kialakítása is lehet előnyös az Egyetem számára, többek között az ICM pályázat, a Stipendium Hungaricum támogatási prioritásai, Európai Unió finanszírozású kutatási projektek megvalósítása, képzési promóció, vagy a bejövő hallgatói mobilitás volumenének növelése miatt. A külföldi hallgatói létszámok emelése rövid és középtávú törekvés, 2026-ig a jelenlegi külföldi hallgató arányt az összhallgatói létszám 10%-ra kívánja növelni az Egyetem, melyet az ehhez hasonló mobilitások is képesek támogatni.

Az Egyetem észak-amerikai partnerhálójának stratégiai bővítésében alapvető fontosságú az ICM projekt és egyéb források felkutatása. A dinamikusan fejlődő amerikai partnerségek mellett az Egyetem Kanadában is új partnerkapcsolatokat szeretne kialakítani elsősorban a mobilitások, valamint az esetleges közös képzési és kutatási tevékenységek terén. Ázsiából a partnerek Európa irányába nyitnak, az Egyetem pedig ezzel összefüggésben és eddigi tapasztalatai szerint is jelenlétét tovább kívánja növelni az ázsiai térségben főként Tajvanon, Szingapúrban, Japánban és a Fülöp-szigeteken (ICM pályázatok benyújtása ezen országok vonatkozásában). Egyúttal Dél-Kínában, Sanghaj környékén is szeretné aktivitását növelni. A korábban már realizált szakmai fejlődés mellett a mobilitásban résztvevő oktatók, kutatók és munkatársak feltérképezik azokat a részterületeket, amelyekben az Egyetem a meglévők mellett új együttműködések alakíthat ki úgy, mint az a jó gyakorlatok átvétele vagy a hasonló képzési programok tapasztalatainak cseréje. Ezek hatására valamennyi fél nemzetközi kapcsolatrendszer, az általuk nyújtott szolgáltatások, a szakképzési és nyelvi felkészítő rendszer is fejlődik. Mind a külföldi, mind a magyar hallgatók körében értékesek a nemzetközi szinten konvertálható képességeket erősítő angol nyelvű sporttudományi képzések. Ezek fejlesztése olyan kihívást jelent, amelyet erős partnerintézménnyel együttműködve, továbbá mobilitás-finanszírozási lehetőségekkel támogatva lehet jó minőségben megvalósítani. Az ázsiai szellemiség és szaktudás értékére is épülő kapcsolatok az oktatási portfólió kiszélesítése mellett a hallgatók, oktatók, valamint sportolók nyelvi és sportszakmai fejlődését segítik, továbbá hozzájárulnak a partnerségek épüléséhez és a felsőoktatási intézmények közösségeinek szakmai gyarapodásához.

1.4 Feladatok

- Az Egyetem a Nemzetközi Bizottság és az NKI közreműködésével áttekinti és dönt a javasolt fejlesztésekről, prioritásokról. A fenntartó Alapítvány támogatása is szükséges a fejlesztésekhez.
- Kezelhető számosságú intézményi kapcsolatban azon területek erősítése, amelyekben az Egyetem nemzetközi viszonylatban is képes kiemelkedő teljesítményt nyújtani.
- Az angol nyelvű Edző BSc és Szakedző MSc képzés beindításának elősegítése, a megvalósításhoz pályázatok készítése, partnerintézmények meghatározása.
- Az előkészített angol nyelvű teljes és részképzések fokozatos indítása 2022 őszétől. Validáltatás, kettős képzések, illetve az egyetemi képzésekre rekrutáció a partnereknél, online és hibrid képzések kidolgozása közösen és/vagy promóció a partnernél, Stipendium Hungaricum, Diaszpóra és Fulbright célzott promóció növelése.

- Rövid és mikro-képzési portfólió fejlesztése.
- Az edzőképzések sportági specialitásainak erősítése, sportági/szakszövetségi együttműködés bővítése, szakmai gyakorlatok esetében sportági szakszövetségi források becsatornázása (pl.: asztalitenisz, tollaslabda, íjászat [Tajvanon]; vívás, úszás, kajak-kenu [Magyarországon]).
- Közös pályázatok előkészítése és benyújtása pl.: V4, CEEPUS
- Kutatási pályázatok, projektek és innovációs fejlesztések bővítése.
- Sportkapcsolatok: barátságos mérkőzések, világversenyre történő felkészülés és felkészítés.

1.5 Határon túli magyarság

- Erdély: rövid hibrid képzések kiajánlása, részvétel a Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetemen létrehozandó testnevelő és edzőképző programban, továbbá infrastruktúrafejlesztésben;
- Burgenland: TE képzés indítása;
- Kárpátalja: ICM-támogatású kapcsolat mérlegelése;
- Felvidék: rövid hibrid képzések kiajánlása;
- Sportszakemberek képzésére-továbbképzésére javaslat kidolgozása;
- Rövid ciklusú képzési programok elindítása Budapesten, illetve kihelyezett „nyári” egyetemi formában;

1.6 Tudomány és sportdiplomácia

Az Egyetem a Külgazdasági és Külügyminisztérium Sportdiplomáciai Főosztályának támogatásával fokozni kívánja hálózatának hatékonyságát azzal, hogy a külképviseletek informálását, a stratégiai szempontból kiemelt országok, régiók körének meghatározását, valamint célzott promóció végzését vele együttműködésben valósítja meg. Továbbá a Nemzetközi Sportkapcsolatok – Sportdiplomácia elnevezésű szakirányú továbbképzés hallgatói számára szakmai gyakorlati helyszínt is biztosít a Külgazdasági és Külügyminisztérium.

A diplomáciai képviseletekkel célorientált kapcsolatok kialakítása van folyamatban:

- sportinnovációs cégek exporttámogatási programjában networking (Sport és Innovációs Konferencia-sorozat kapcsán) és igényre szabott képzések nyújtása;
- részvétel a magyar külképviseletek pályázataiban;
- külképviseleti hálózat: képzéspromóció mellett célzott projektek létrehozása:
 - Fülöp-Szigetek: meglévő együttműködés kibővítése;
 - Kolumbiai és Mexikói Nagykövetség: sport témájú projekt létesítése;
 - Sanghaj: hallgatótoborzás, coaching clinic;
 - Bern: webinar-sorozat folytatása és rekreációs képzési együttműködés.
- kihelyezett képzés/képzőhely esetleges létesítése;
- sportdiplomácia-fórumok, pályázatok segítése;
- az elnyert Európai Unió TES Sportdiplomácia pilot projekt sikeres megvalósítása;

- kutatási portfólió megjelenítése az intézményi branding és láthatóság érdekében;
- az Egyetem mesteroktatóinak és mesteredzőinek megjelenítése az intézményi branding és láthatóság érdekében.

1.7 Mobilitásfinanszírozás

Az Egyetem e területen szükségesnek tartja további pályázati és egyéb források becsatornázását, illetve erősebb érdekképviselő biztosítását a nemzetköziesítési források elosztásánál. Azon kiemelt partnerkapcsolatok esetén, amelynél nincs lehetőség mobilitást támogató programok forrásainak bevonására, szükségszerűen egyetemi forrás allokálása indokolt abból a célból, hogy az Egyetem számára előnyös partnerkapcsolat/együttműködés fenntartható legyen.

Ugyancsak forrást szükséges biztosítani az Egyetem nemzetközi intézményi megjelenéseire (pl.: NAFSA, FISU Forum, Move Congress), valamint a képzésfejlesztéssel kapcsolatos utazások megvalósítására. A kiutazások jelenlegi finanszírozása a konferenciákon történő részvételt helyezi előtérbe, azonban az Egyetem forrást kíván allokálni a stratégiaileg fontos kiutazásokra is.

A bejövő mobilitások többsége ösztöndíjalapú. Ugyanakkor a delegációk, vendégoktatók, felsőoktatási intézmények kapcsolati koordinátorainak fogadására egyetemi forrás felhasználására van szükség. A kiemelkedő minőségű mobilitásslolgáltatás kialakításának elengedhetetlen feltétele az infrastruktúra és a kapcsolódó szolgáltatások átfogó nemzetköziesítése is.

1.8 Nemzetközi pályázatok és projektek

Kiemelt cél, hogy az Egyetem pályázati aktivitása – volumenét tekintve – jelentős mértékben bővüljön. Ezért az Egyetem – e területet illetően – célzott humán erőforrásfejlesztést hajtott végre, továbbá átalakította azt a szervezeti egységet, amelynek felelősségi és hatáskörébe tartozott a pályázatokkal kapcsolatos adminisztráció, ezzel is megerősítve a pályázatok által biztosított lehetőségek és források szerepét a működésben. Az újonnan alakult Pályázati és Innovációs Központ (a továbbiakban: PIK) együttműködik az NKI-vel a nemzetközi pályázati lehetőségek feltérképezésében, segíti, valamint koordinálja azok előkészítését és sikeres pályázati folyamatot követően aktív részt vállal a projektek megvalósításában is főként az adminisztráció, a projektmenedzsment és monitoring vonatkozásában.

A nemzetközi szinten a mobilitási, kutatási, sportszakmai és egyéb pályázatok magyar vagy külföldi meghirdetésűek is lehetnek. A témakörtől, pályázó meghatározásától (pl.: intézmény, szervezeti egység vagy egyéni) függően kerül kialakításra a projekt menedzselése. E folyamatban az NKI, a Nemzetközi Bizottság, a Rektori Hivatal és a PIK is együttműködik. Az

európai és a hazai pályázatokra történő felkészülésben az NKI és a PIK mellett az SH, CEEPUS, Fulbright, Mecénatúra, Marie Curie típusú egyéni kutatói pályázatok esetében részt vesz az intézményi koordinátor és a jelentkező oktató vagy kutató is. Ezek többnyire a Tempus Közalapítvány vagy az Európai Bizottság szakmai szervezetei által meghirdetett pályázatok. Az azokkal kapcsolatos információk a Egyetem honlapján és a JAM belső kommunikációs felületen is közzétételre kerülnek, továbbá 2022-től hírlevél formájában is elérhetőek lesznek a legfrissebb pályázati információk.

Pályázati alapformák

- egyéni kutatói/oktatói/hallgatói,
- projekt-teamre épülő intézményi.

Terület szerint:

- kutatási,
- képzési,
- sportszakmai,
- rendezvény megvalósítására vonatkozó.

Az Egyetem 2021-ben olyan hazai kiírású pályázatokra is beadta jelentkezést, amely a nagyobb, centralizált Európai Unió pályázatok (pl.: Erasmus+ Sport, Stratégiai partnerségek, Joint Master) előkészítését segítheti. Új területként jelenik meg a sportdiplomácia, amely esetében az Egyetem már rendelkezik egy nyertes pályázattal, mi több továbbiak beadását is tervezi. Továbbá folyamatban vannak olyan kisebb léptékű hazai finanszírozású pályázatok (pl.: Richter Anna Díj), melyek nagy nemzetközi projekteken (pl.: FISU Healthy Campus) is képesek támogatni az Egyetem céljait. Az ilyen típusú pályázati tevékenységek bővülése jelentős eredményeket hozhat és bevonhatja olyan szervezeti egységeket és területeket, kutatókat is, amelyek esetében korábban nem volt aktív nemzetköziesítés.

Az Egyetem a 2020-as ICM pályázatokban 10 országban 15 intézményi partnerrel társult: National Taiwan Sport University (NTSU), National Taiwan Normal University (NTNU), University of New Mexico (UNM), Slippery Rock University (SRU), National Institute of Education (NIE), Waseda University, International Budo University (IBU), Ateneo de Manila University (AMU), Universidad Manuela Beltrán (UMB), Universidad CES, Georgian State Teaching University of Physical Education and Sport (GSTUPES), Sport University of Tirana, Borys Grinchenko Kyiv University (BGKU), Danang University, Ho Chi Minh University of Sport. A Tempus Közalapítvány az Egyetem ICM pályázataiból az albán, az ukrán és a georgiai pályázatot támogatta. 2022. elején esedékes újabb ICM pályázat beadása, mely a fentiekben megjelölt partnerek többségével és néhány új partnerrel kiegészülve kerül benyújtásra.

2. Oktatói és hallgatói mobilitás

2.1 Oktatói és munkatársi mobilitás

A mobilitásokat a rendelkezésre álló intézményi és Erasmus források felhasználásával valósítja meg az Egyetem. A források felhasználása hatékonyságának növelése érdekében szükséges, hogy az Egyetem oktatói, munkatársai által az adott tanítási év első hónapjaiban kerüljenek megtervezésre az adott időszak kiutazásai, majd a honlapon található információk és folyamatára alapján a határidők betartásával kerüljenek benyújtásra a pályázatok. Feladatként jelentkezik az NKI részéről, hogy gondozza ezt a folyamatot lehetőség szerint minimalizálva az év közben érkező ad hoc kiutazási igények számát. Ezt a folyamatot támogatandó a Nemzetközi Bizottság – a források és kapacitások figyelembevételével – félévenként egy-egy pótalkalommal is elbírálja a jelentkezők által beadott kiutazási igényeket.

2.2 Hallgatói mobilitás

Az Egyetem rövid távú célja, hogy fokozatosan – az infrastrukturális fejlesztések előrehaladásának figyelembevételével – növelje a bejövő külföldi hallgatói létszámot, melynek alapvető feltétele az angol nyelvű képzések elindítása, az oktatók nyelvi képességeinek javítása és a modern oktatásmódszertan megteremtése. Továbbá a kampusz átfogó nemzetköziesítése is kiemelten támogatja a hallgatói mobilitás mindkét irányát, illetve javítja a hallgatói élményt és az elégedettséget is. A hallgatói mobilitásokban a fizikai távolságok áthidalására a kimenő hallgatók a Campus Mundi ösztöndíjprogram támogatását vehetik igénybe.

2.3 Mobilitástámogatási rendszerek

Az Egyetem célja a külföldi hallgatók számának fokozatos növelése. Továbbá valamennyi hallgatója számára lehetővé kívánja tenni, hogy képzésük egy részét külföldön tölthessék. A Stipendium Hungaricum, Erasmus, Erasmus+ (ICM), Jean Monet, DAAD, Fulbright, Diaszpóra rendszerek növekvő számú résztvevővel történő sikeres működtetése az Egyetem nemzetköziesítési törekvésinek alapvető eleme. A volumen növelése érdekében szükséges további mobilitástámogató ösztöndíjak lehetőségének felkutatása. Egyúttal javítandó az intézményi kommunikáció hatékonysága is, melyet célzottabbá és direktebbé szükséges tenni.

2.4 Kiemelt feladatok a mobilitás területén

A) Idegen nyelvű kurzuskínálat bővítése

A bejövő külföldi hallgatók esetében problémát jelentett, hogy az Egyetem alacsony számban hirdetett meg angol nyelvű kurzusokat, továbbá ezen kurzusok nyelvi színvonala is változó volt. E probléma megoldását ideiglenesen az jelentette, hogy az Egyetem megbízási szerződés keretein belül foglalkoztatott a személyi állományába nem tartozó oktatókat angol nyelvű elméleti órák megtartása céljából. Ez a jelenlegi bejövő hallgatók létszámát tekintve kivitelezhető, de a volumen változása esetén nem fenntartható. A gyakorlati órák eddig többnyire magyar nyelven voltak elérhetőek az Egyetemen. Ennek a problémának a megoldása soron kívüli intézkedést igényel. A folyamatban lévő idegen nyelvű képzések fejlesztése és a komplex oktatói nyelvi továbbképzések jelentős előrelépést jelenthetnek, melyet szükséges tovább is támogatni egyéni ösztönzők kialakításával, mely az oktatók és a képzéseket fejlesztők teljesítményének értékelésében realizálódhat. A 2022-től induló angol nyelvű képzések tapasztalatainak, hallgatói és oktatói visszajelzéseinek feldolgozásával, továbbá a szolgáltatások célirányos fejlesztésével képessé válik az Egyetem nemzetközi szinten is versenyképes képzéseket kínálni.

B) Interkulturális és nyelvi kompetenciák, módszerek fejlesztése

A kiutazó hallgatóknak a kiválasztást követően egy interkulturális és Erasmus-adminisztrációs tájékoztatót biztosít az Egyetem. Az Erasmus programban térítésmentes online nyelvtanfolyamot (OLS: *Online Linguistic Support*) kapnak azok, akiknek a nyelvi szintfelmérője B2 szint alatti. A spanyolországi mobilitás kiemelten népszerű a hallgatók körében, ezért az Egyetem a jelentkezők számára spanyol nyelvű kurzust biztosít.

Az oktatók részére évente egy alkalommal biztosított interkulturális képzést. Továbbá két oktatói csoport három hétig vett részt egy olyan komplex képzésben az Amerikai Egyesült Államokban, amelynek során interkulturális képességeiket is fejleszthették. Ezáltal 35-40 fő olyan oktatóval rendelkezik az Egyetem, akik alkalmasak az idegen nyelvű képzésekben magas szintű oktatói tevékenységet ellátni. További cél, hogy intenzív rövidképzések kerüljenek megszervezésre egyfelől a szinten tartás, másfelől a továbbképzés érdekében. Az Egyetem fejlesztési szándékait igazolja az is, hogy az intézetigazgatók is bevonásra kerülnek a nemzetköziesítési stratégia kialakításának folyamatába, továbbá annak operatív megvalósításába.

C) Intézményi ösztönző és támogató rendszer

A hallgatói mobilitás népszerűsítése érdekében évente két alkalommal információs napot szervez az Egyetem. Ősszel Mobilitási Nap keretében számos nemzetközi mobilitással foglalkozó szervezet (pl.: Tempus Közalapítvány, Campus Mundi, Campus France, Fulbright) kerül meghívásra azért, hogy megjelenésükkel népszerűsítsék a nemzetközi lehetőségeket. A tavaszi félév elején Erasmus Nap keretében az Erasmus programot és a külföldi tapasztalatszerzést népszerűsíti az Egyetem a hallgatók körében. Feladatként jelentkezik az oktatók számára tudatosítani a hallgatói mobilitás fontosságát, továbbá azt, hogy a külföldi tanulmányok alatt megszerzett krediteket méltányosan vizsgálják meg az azok elfogadásra irányuló bizottsági eljárások során.

A nemzetközi hallgatói mobilitás támogatására és a kiemelkedő hallgatói teljesítmények elismerése érdekében az Egyetem havonta folyósítandó ösztöndíjat kíván létrehozni, amely a szakfelelősök, oktatók és a Nemzetközi Bizottság közreműködésével kerül odaítélésre. Továbbá tervezetten az idegen nyelvű képzésfejlesztésben, oktatásban és a mobilitás ösztönzésében résztvevő oktatók részére is kidolgozásra kerül egy intézményi elismerés vagy díj (Év nemzetközi oktatója). A megújuló teljesítményértékelési rendszer részeként pedig bevezetésre kerülnek olyan elemek és értékelési szempontok, amelyek a jelen stratégiában megfogalmazott célok megvalósítását szolgálják.

D) Kreditelismerés és Mobilitás Ablak

Az Egyetem minden külföldön teljesített tantárgyat automatikusan elfogad szabadon választható tantárgyként. Ezt szükséges kiszélesíteni a kötelező tantárgyak vonatkozásában is. A kreditelismertetés folyamata a hallgatóknak kevésbé átlátható. Ezért elérendő cél, hogy az Egyetem a hallgatói szolgáltatások fejlesztésének részeként javítani tudja a kommunikációt, továbbá ezzel összefüggésben az oktatók intenzívebben informálja oktatóit is. A kreditelismerési rendszer átláthatóságának és rugalmasságának javításához a Kreditátviteli Bizottság, a Tanulmányi Hivatal és az oktatási-kutatási szervezeti egységek együttműködése szükséges.

A Kreditátviteli Bizottság gondozásában szükséges bevezetni a Mobilitási Ablakot, amely lehetőséget ad arra, hogy a hallgatók egy félévet a partnerintézményekben tanuljanak úgy, hogy az ott teljesített tantárgyakat kötelezőként automatikusan elfogadja az Egyetem, ezáltal biztosítva a hallgató számára a képzésében történő zökkenőmentes előrehaladást. Ez jelentős mértékben megnövelheti a hallgatói mobilitás arányát, valamint erősítheti az Egyetem nemzetközi elismerését és kapcsolatrendszerét. Az Egyetem a kiemelt intézményi partnereivel egy speciális keretrendszer létrehozásában érdekelt, amelyben mindkét irányban meghatározott számú kurzus automatikus elfogadásra kerülhet. A vonatkozó keretrendszer tervezete elkészült, a kapcsolatfelvétel és a Mobilitási Ablak kialakítása folyamatban van.

3. Nemzetköziesítés az oktatásban

3.1 Idegen nyelvű képzésfejlesztés

Az Egyetem oktatásfejlesztési stratégiáját úgy alakította ki, hogy valamennyi szakon az elméleti és gyakorlati tudás egymást kiegészítve, a sportági képzések arányának növekedésével mind hazai, mind nemzetközi viszonylatban versenyképes tudást biztosítson a hallgatók számára. Az oktatási tartalmak fejlesztésénél fontos a releváns szakmai szereplők (sportszakmai szervezetek, oktatási intézmények) által megfogalmazott gyakorlatközpontú igények és javaslatok továbbá, a nemzetközi felsőoktatási piac és a magyar hallgatók nemzetközi vonatkozású képzési igényeinek figyelembevétele. Az oktatásfejlesztés fókuszában az idegen nyelvű képzési portfólió kialakítása áll a Magyarországon egyedülálló sporttudományi doktori képzés mellett valamennyi képzési szinten. Rövid távú cél a nemzetközi oktatási piacon történő megjelenés, ami elsőként az angol nyelvű BSc és MSc Szakadózó képzés 2022. évi indításával valósulhat meg. Egyúttal rövid ciklusú képzési formákban angol nyelvű programokat, illetve kétnyelvű, német komponensű kihelyezett képzést is indítani tervez az Egyetem. Szükségszerű ezen képzések keretrendszerének pontos meghatározása és a kapcsolódó promóció megtervezése, majd megvalósítása. Az Egyetem az oktatás, a kutatás és a szolgáltatások olyan integrált egységét kívánja megteremteni, amely garanciát jelent arra, hogy a régió vezető sporttudományi intézményévé váljon.

3.2 Célok/feladatok

2021. és 2025. között fejlesztendő idegen nyelvű képzések

- Sport Coaching MSc és BSc;
- Sport Facility Management postgraduate specialization;
- az új magyar nyelvű szakok angol nyelvű akkreditációja;

3.3 További lehetőségek

- Professional Doctorate in Applied Sport and Exercise Science;
- Neuroscience and Sport Performance postgraduate specialization (German Sport University Cologne [Deutsche Sporthochschule Köln]);
- Outdoor Sports and Active Tourism postgraduate specialization (University of Bern, Sports University of Tirana);
- Strength and Conditioning BSc amerikai képzési modul fakultatív bevezetése;
- Sport Psychology postgraduate specialization (United Campus of Malta).

3.4 Szervezeti egységek nemzetköziesítése

Oktatási-kutatási szervezeti egységek

Megállapítható, hogy a nemzetköziesítés komplex folyamatában az oktatási-kutatási szervezeti egységek jelenleg csak esetlegesen és változó aktivitással vesznek részt. Az Egyetem célul tűzi ki, hogy a nemzetköziesítés fejlesztése egy olyan vertikálisan is megjelenő irányelvvé váljon, amellyel az oktatási-kutatási szervezeti egységek vezetői mellett, az általuk irányított szervezeti egység állományába tartozó oktatók-kutatók is azonosulni tudnak. Ezzel összefüggésben fontos javítani az intézményi és szervezeti egység szintű kommunikációt. A kiutazások és a külföldi hallgatók hagyományos szolgáltatásai mellett a szervezeti egység vezetőknek szükséges felhívniuk a figyelmet olyan új lehetőségekre és egyben kötelezettségekre is, amelyek eddig kevésbé kerültek a fejlesztések fókuszába. Egyebek mellett ilyen a külföldi oktatók hosszabb távú foglalkoztatásának lehetősége, mellyel kapcsolatban ki kell alakítani a vendégoktatók fogadásának optimális feltételeit (munkaasztal, internet-hozzáférés, lakhatási és egyéb támogatás). Ezt a Fulbright ösztöndíj csekély mértékű egyetemi források bevonásával képes biztosítani. További lehetőség a sportági szakszövetségekkel és az Egyetem vállalati partnereivel oktatói álláshelyek (pl.: vendégprofesszori státus) létrehozása. A vendégoktatók alkalmazása a kapacitásbővítés mellett elősegíti az oktatók, hallgatók nyelvi és interkulturális kompetenciáinak fejlesztését is. Továbbá, a korábban már említett egyéni ösztönzők célzott átalakítása is hozzájárulhat az aktivitás növekedéséhez azzal, hogy olyan elemek és értékelési szempontok kerülnek bevezetésre a teljesítményértékelési rendszer részeként, amelyek a jelen stratégiában megfogalmazott célok megvalósítását szolgálják.

A koronavírus-világjárvány okán kialakult veszélyhelyzet teret adott az online és hibrid formában megszervezendő képzések létrehozásának, amely az infrastrukturális fejlesztések miatti átmeneti kapacitáscsökkenés esetén is képes támogatni az Egyetem bevételszerző képességét. Ennek alapfeltétele, hogy a többnyire magyar nyelvű kurzus- és képzéskínálat idegen nyelvűekkel bővüljön és azokhoz megfelelő idegen nyelvi kompetenciákkal rendelkező oktatók kerüljenek hozzárendelésre. Megemlítendő, hogy az Amerikai Egyesült Államokban megszervezett idegen nyelvi és interkulturális kompetenciákat is fejlesztő háromhetes kurzusokon részt vett oktatók több mint félszáz angol nyelvű kurzusleírást már elkészítettek és felkészültségük alapján teljes mértékben alkalmasak az idegen nyelvű oktatásban való részvételre.

Doktori Iskola

A Doktori Iskola többek között a Stipendium Hungaricumnak és Diaszpóra programnak köszönhetően már megkezdte a nemzetköziesítés fejlesztését. Cél, hogy az eddigi tapasztalatok felhasználásával integrált formában, a komplex célokba illeszkedve folytassa a feladat- és

hatáskörébe tartozó tevékenységek gondozását. A Doktori Iskolát érintően is javítandó a szervezeti egységek közötti kommunikáció, különös tekintettel a nemzetközi szerződések és vendégek fogadásának előkészítése, valamint a Stipendium Hungaricummal kapcsolatos felvételi eljárás, promóció, hallgatói szolgáltatások és a minőségbiztosítás területén.

Funkcionális szervezeti egységek

Az alumni funkciók, lehetőségek és feladatok az Egyetemen kevésbé ismertek, hazai és nemzetközi összevetésben is fejlesztésre szorulnak. A 2021-ben felkért alumni nagykövetek és az Erasmus-, illetve NET-alumni összehangolt tevékenysége segítheti a képzések, a tudományos és sportszakmai programok nemzetközi szinten történő népszerűsítését, mellyel kapcsolatban az Alumni, Karrier és Speciális Hallgatói Szolgáltatások Iroda, illetve a munkafolyamatokban érintett szervezeti egységek közötti kommunikáció javítandó.

A Jogi Igazgatóság, a Gazdasági Igazgatóság, az NKI és a Tanulmányi Hivatal együttműködése szükségeltetik az angol nyelvű szerződések, szabályzatok elkészítésével kapcsolatban. A jogi szakszövegek angol nyelvre történő fordítása rövid távon megoldandó feladat. Ugyancsak meghatározandó, hogy az általános, egyetemi szinten felmerülő fordítási feladatok mely szervezeti egység(ek) feladatkörébe tartoznak. További fejlesztendő terület a Tanulmányi Hivatal vonatkozásában a hallgatói adminisztráció angol nyelven történő ellátása, amely célzott humánerőforrásfejlesztést igényel.

A nemzetközi konferenciák szervezésével kapcsolatban megjegyzendő, hogy az elmúlt évek tapasztalatai alapján szükséges a szakmailag releváns szervezeti egységek (Marketing és PR Osztály, Műszaki és Ellátási Igazgatóság, NKI) koordináltabb formában, felelősök kijelölésével történő együttműködése.

4. Innovációs sportági kapcsolatok

A sportban a fejlődés garanciája az innováció, az állandó technológiai-tudományos fejlesztés. A nemzetközi térben az Egyetem innovációs feladata kettős. Egyfelől követni, azonosítani és az elsők között átvenni a más régiókban kifejlesztett és már bizonyított innovációkat, másfelől saját eredeti technológiákat létrehozni és azokkal megjeleníteni a nemzetközi piacon. Mindkét folyamat az Egyetem és a magyar sportipar versenyképességét képes fokozni, továbbá annak egyik legjobb mérőszáma is. Az első esetben az Egyetemnek korai elfogadónak, ún. „*early adopter*”-eknek kell lennie, amelyhez naprakész ismeret, kapcsolatrendszer, személyes és munkacsoport-szintű kooperáció szükséges, hiszen az új innovációkat gyorsan megismerni és átvenni csak így lehetséges. Ennek eszközei a mobilitási programok, amelyek révén a kutatók rendszeres résztvevői a sporttudomány és sportipar kiemelt konferenciáinak, illetve a kétoldalú kutató csere programok, amelyek mélyebb kapcsolatépítésre is lehetőséget adnak. Elérendő cél,

hogy az Egyetemen folyamatosan történjen legalább öt olyan sport-innováció, prototípus tesztelése és vizsgálata, amely külföldi forrásból kerül finanszírozásra és még nem érhető el a szélesebb piaci környezetben. Az egyetemi saját innovációk nemzetközi szintre lépése kapcsán célként jelölendő meg, hogy az Egyetemen belül akár önállóan, akár vállalkozásokkal együttműködve kifejlesztett technológia jusson el a nemzetközi piaci bevezetésig, amelynek első lépése az egyetemi-akadémiai kapcsolatrendszer révén történő közös fejlesztés és tesztelés. Elvárható, hogy bármely időablakban legalább öt hazai sport-innováció legyen aktív a nemzetközi bevezetési szakaszban az Egyetem közreműködésével. Az innováció területén kiemelendő kiemelendő az Egyetem, illetve a Külgazdasági és Külügyminisztérium Sportdiplomáciai Főosztályának vonatkozó munkakapcsolata, amely támogatja a fenti célok megvalósítását.

5. A kutatás nemzetköziesítése, hálózatok

A felsőoktatási rangsorok közül az Egyetem a Shanghai Ranking of Sport Science Schools-ban szerepel a 151-200-as tartományban (<http://archive.shanghairanking.com/Special-Focus-Institution-Ranking/Sport-Science-Schools-and-Departments-2020.html>)

Mivel – a modellváltás céljaival összefüggésben – alapvető fontosságú a ranking-kritériumok minél jobb teljesítése is, ezért adott a feladat: az első 150 majd az első 100 felsőoktatási intézmény közé bekerülni úgy, hogy a kritériumok megvalósítására konkrét és átfogó lépéseket is tesz az Egyetem. Szervezeti szinten ez a folyamat a rektor által irányítandó, továbbá a kritériumok teljesítése érdekében szükséges megteremteni az operatív háttértámogatást. Továbbá az olyan innovatív megközelítések, mint például a Healthy Campus Program, az Egyetemi Ökoszisztéma, az innovációs és RD-hálózattal rendelkező kutatóközpont vagy a piacorientált nemzetközi képzési portfólió kialakítása közvetetten is pozitívan hathat az Egyetem pozicionálására a globális felsőoktatási térben.

5.1 Mérészámok, célszámok fontossági sorrendben

1. Az Egyetem vezető sporttudományos felsőoktatási pozicionálása a közép-európai térségben;
2. Egyetemi rangsorban (Shanghai Ranking of Sport Science Schools) az első 100-ba kerülés 2025-re, majd évente folyamatos előrelépés által a nemzetközi lehetőségek, a hallgatói létszám, a tudományos színvonal emelése;
3. Közös kutatás "top 20" felsőoktatási intézménnyel: konkrét témák, konkrét publikációs eredményekkel, a publikációk 50%-a közös külföldi partnerekkel valósuljon meg;
4. Teljes körű kutatási portfólió kialakítása, azaz a sporttudomány minden jelentős szegmensében aktív kutatócsoport létrehozása és ezen portfólió minőségi globális megjelenítése;

5. Éves szinten publikáció sporttudományi D1-es, de legalább Q1-es folyóiratban. Top közlemények marketingje a hazai közönség körében, például követő publikáció a Testnevelés, Sport, Tudomány elnevezésű folyóiratban;
6. Valamely nemzetközi sportszakmai társaság tudományos nemzetközi konferenciájának rendezése évente, műhelyszimpózium szervezése és lebonyolítása félévente;
7. Nemzetközi vezető sporttudományi társaságokban tagság- és tisztségviselés;
8. Külföldi kutatók, oktatók bevonása a doktori képzésbe.

5.2 A szemléletváltás eszközszerkezete

- Az Egyetem célja áttérni a magyar nyelvű publikációkat nemzetközi kiadványokba, valamint elsődleges szerzőként kell minél több oktatónak, kutatónak publikálni. Hazai folyóiratba eredeti tudományos eredményt csak akkor javasolt beküldeni, ha azt legalább három nemzetközi folyóirat elutasította vagy megjelent már IF-os lapban. Magyar nyelven kiegészítő mérési adatokat vagy összefoglaló cikket célszerű közölni.
- Az egyetemi, tudományos előmenetelben és a teljesítményértékelésben 70%-ban az IF-os publikációk, 30%-ban a könyv, könyvfejezet, kivonat, előadás, konferencia szervezés, részvétel, TDK, PhD, stb. kerüljön figyelembevételre. Kivonatok feltöltését az Egyetem nem támogatja az MTMT tudományos publikációk közé. A tudományos szempontból erős cikkek számának növelése elengedhetetlen a felsőoktatási intézmények rangsorában elfoglalt pozíció javításához.
- Éves szinten egy alkalomra szükséges limitálni a hazai konferenciák szervezését, valamint az azokon történő részvételt, mert a kutatásra szánt erőforrások megoszlanak, és jelentős hatásuk nincs a rangsorbeli pozicionálásra.
- Külföldi társszerzővel közölt publikációk támogatása.

6. Nemzetközi szervezeti együttműködések és tagságok

6.1 Sportági nemzetközi együttműködések

Nemzetközi sportági szakszövetségek:

Az Egyetem jelenlegi fő partnerei:

- International Judo Federation (IJF),
- International Kayak Federation (IKF),
- International Handball Federation (IHF),
- International Coaching Federation (ICF),
- International Fencing Federation (FIE),
- International Basketball Federation (FIBA).

Az Egyetem célja a meglévő edzőképző tanfolyamok folyamatos működtetése és további közös programok kidolgozása, valamint az Edző BSc és Szakedző MSc szakok elindítása, illetve promóciója. A sportági szakszövetségek részéről – az edzőképzésen kívül – igényként jelentkezik más sportszakemberek (dietetikusok, pszichológusok, teljesítményelemzők, játékvezetők, sportmenedzserek) képzése is, melyek esetében az adott sportági szakszövetségek szakmai és anyagi támogatást is szükséges a sikeres lebonyolításhoz. A rövid távú továbbképzések kidolgozása és piacra vitele egyebek mellett az Egyetem bevételszerző képességét is erősíti.

Az Egyetem e-learning rendszerének fejlesztése lehetőséget ad a ”nyári egyetem” jellegű programok nemzetközi sportági szakszövetségek részére történő kidolgozására. Ezek, a már létező Nemzetközi Kajak-kenu Edzőképző Tanfolyam struktúrája szerint kialakíthatók, felhasználva a rendelkezésre álló általános elméleti tantárgyak anyagait és hozzákapcsolva az adott sportág szakmai ismereteit. Az edzőképző programokkal kapcsolatban elérendő cél, hogy az adott sportág nemzetközi szakszövetségének licensz-rendszerében egy elfogadható és beépíthető szintet jelentsen az Egyetem által nyújtott képzés. Továbbá tíz sportágban partneri kapcsolat kialakítása, melynek érdekében 2020-ben öt szakszövetséggel, 2021-ben további öt szakszövetséggel alakított ki együttműködést az Egyetem. Tervezetten 2022-ben ezen képzések elindítása megvalósul.

Nemzetközi Olimpiai Bizottság (IOC):

Cél az eddig sikeresen működő rövid ciklusú edzőképző program (NET) bővítése, továbbá az Egyetem láthatóbbá tétele és idegen nyelvű oktatási anyagok (könyv, e-book) készítése. Szükségszerű az angol nyelvű teljes és részsképzések promóciójának élénkítése egyrészt a NET alumnin, másrészt egyéb felsőoktatási és diplomáciai csatornákon keresztül. Folyamatban van egy úgynevezett „Advanced Coaching Program” kidolgozása és a NOB-bal

való elfogadtatása, mely előreláthatólag 2022-ben megvalósulhat. A NET oktatási anyagát felhasználva egy olyan nemzetközi edzőképző program jöhet létre, amelyben azok a korábbi NET hallgatók vehetnek részt, akik kitűnő eredménnyel végeztek a tanfolyamon. Hibrid formában kerülhet lebonyolításra, azaz egy online oktatási részhez kapcsolódik az Egyetemen megszervezett pár hetes gyakorlati képzés. A NET mintájára ez a struktúra is ösztöndíj-rendszerben valósulhat meg, amelyhez szükséges a NOB támogatása.

Feladatként jelentkezik egy NET-tankönyv kiadása és online tartalmak kidolgozása. Az egyes tantárgyakhoz kapcsolódó tananyagok összeállítása megkezdődött, melyet követően a NET-tankönyv összeállítása és szerkesztése is megvalósulhat.

6.2 Egyéb nemzetközi szervezeti együttműködések és hálózatok

Az Egyetem számos hazai és nemzetközi szakmai szervezetben vállal szerepet tagként, illetve pályázatokban konzorciumi partnerként. Ezt erősítendő a nemzetközi szerepvállalást folyamatosan bővíteni szükséges a megfelelő sportszakemberképzés és a szakmai kompetenciák fejlesztése érdekében. Fontos a nemzetközi szakmai szervezetekben való ideiglenes és állandó tagságok újragondolása. Ennek feltétele az Egyetem által delegált szakemberek közreműködése, akik képesek naprakészen követni az adott szervezet tevékenységét és objektíven megítélni, hogy a tagság támogatja-e az Egyetem nemzetköziesítési céljait. Miután eddig impulzív alapon történtek a szervezethez csatlakozások, kevés intézményi szintű adat és nyilvántartás áll az Egyetem rendelkezésére. Rövid távú cél, hogy valamennyi felmérésre és értékelésre kerüljön. A tagdíj befizetésének jóváhagyása, szervezeti tagság létrehozása, fenntartása és megszüntetése bármely egyetemi polgár javaslata alapján történhet, melyet a Nemzetközi Bizottság véleményez és a rektor hagy jóvá.

Intézményi tagságok:

1. Tudományos és sportszakmai szervezetek

- FISU (International Sport University Federation),
- AIESEP (International Association for Physical Education in Higher Education),
- EUPEA (European Physical Education Association),
- FEPSAC (European Federation of Sport Psychology),
- ISSP (International Society for Sport Psychology),
- ECSS (European College of Sport Science),
- ICSSPE (International Council of Sport Science and Physical Education),
- EASM (European Association for Sport Management).

2. Nemzetközi egyetemi szövetségek

- EUA (European University Association)

3. Egyebek

- EAS (European as Student),
- EOSE (European Observatoire of Sport and Employment),
- ISCA (International Sport and Culture Association).

7. Intézményi marketing

7.1 Tartalom létrehozása

A nemzetköziesítéshez kapcsolódó sokrétű promóciós és marketing feladatokat – a fejlesztések eredményeképpen létrejövő volumennövekedés okán – sokkal tervezettebb formában szükséges megvalósítani. Ezzel összefüggésben célszerű az eredményesség meghatározott időközönként történő vizsgálata és annak alapján a szükséges változtatások, továbbá intézkedések végrehajtása.

A vonatkozó feladatokat a Nemzetközi Bizottság, a Rektori Hivatal, az NKI, valamint a képzésbe bevont szervezeti egységek tevékenységét összehangolva, a Marketing és PR Osztály vezetésével kell ellátni.

Az angol nyelvű honlap esetében az alapfeltöltést az NKI a Marketing és PR Osztállyal elvégezte. Elvárás azonban, hogy egy nemzetközi szinten előrelépést szorgalmazó és azt támogató felsőoktatási intézményben a tudományos munkának, a nemzetközi projekteknek, a kutatások aktuális státusának és a kapcsolatok felvételének, illetve gondozásának dokumentációja angol nyelven is megtörténjen. Ez egy folyamatos „tartalomgenerálást” igényel az érintett szervezeti egységek részéről. Rögzítendő, hogy elsősorban az oktatók-kutatók esetében nagyobb felelősség és figyelem szükséges a tartalmak rendszeres feltöltése terén. Az Egyetem célja, hogy az oktatási és tudományos vagy az azokhoz kapcsolódó szolgáltatási tevékenységéről a külföldi érdeklődők folyamatos és naprakész információkat találjanak a honlapján. Ezért elvárásként fogalmazódik meg, hogy valamennyi érintett szervezeti egységnek havonta legalább egy 2500 karakteres beszámolót, összefoglalót kell készítenie az adott szervezeti egység tudományos munkájáról, amely hírként közölhető. Ezeket nem csupán az angol nyelvű honlapon, hanem a közösségi média felületeken is elérhetővé kell tenni, angol/magyar nyelvű bevezetővel. Ez a bevezetni tervezett tudományos összefoglaló háromhavonta kiváltható egy interjúval/témaajánlással, amely egy tudományos vagy nemzetközi szempontból érdekes témában készítendő a Marketing és PR Osztály közreműködésével.

Az általános intézményi tartalmakat a Marketing és PR Osztály tölti fel, egyúttal az NKI is megoszt releváns tartalmakat két nyelven. Az Egyetem a PhD hallgatókat és a témavezetőket is szeretné bevonni a social tartalmak létrehozásába. A kutatásról, a témáról olyan rövid telefonos videók készítését szorgalmazza, amelyek a közösségi média felületeken megoszthatók.

Rövid távú cél, hogy az angol nyelvű képzések elindítását megelőzően olyan új brossúrák kerüljenek létrehozásra, amelyek aktualizált tartalommal az Egyetem nemzetközi ismertségének növelését szolgálják. Ehhez konkrét és elfogadott szakmai tartalomra van szükség, amelyet az NKI az oktatási-kutatási szervezeti egységekkel együttműködve biztosít a Marketing és PR Osztály számára. Az Egyetem egy általános ajánló kiadvány formátumot is tervez kialakítani, amelyet az adott képzési területek saját tartalommal tudnak feltölteni. Az NKI korábban elkészítette az intézményi és a rövid ciklusú képzési brossúrát, valamint az Edző BSc és Szakedző MSc angol nyelvű szakok ismertetőjét, amelyeket megfelelő arculati elemekkel, aktualizálva kell megjelentetni. A frissített és kiegészített intézményi brossúra tervezetten 2022 augusztusában kerül kiadásra.

2022 tavaszára több változatban is szükséges ajánló és imidzs film, továbbá egy kétperces általános egyetemi imidzs film készítése az új arculati elemekkel. Emellett néhány meghatározott témában közösségi média kompatibilis (29, illetve 59 másodperces) vágatokat kell létrehozni és ezeket területekre, nemzetközileg targetálva a felületeken hirdetni. Köszöntő videók létrehozása is indokolt a rektor, az érintett oktatási-kutatási szervezeti egység vezetőik és vezető oktatók részvételével.

A nemzetközi hirdetési stratégia a Marketing és PR Osztály vezetésével kialakítandó, melynek előfeltétele a nemzetközi social hirdetésekben jártas partneregyetemekkel történő kapcsolatfelvétel és egyeztetés megszervezése 2022 márciusáig.

Az világhálón elérhető intézményi információk folyamatos bővítése elengedhetetlen. Ennek szakmai alapjait meg kell teremteni és konkrét elvárások, valamint határidők kijelölésével az NKI támogatásával kell megvalósítani.

Kívánatos a mesteredzők, kiemelkedő oktatók, világversenyen győztes hallgatók és alumni, valamint az Egyetem kutatási portfóliójának megjelenítése az online felületeken.

Jelen stratégia időtávjában feladatként jelentkezik az intézményi ajándéktárgyak beszerzése folyamatának rugalmasabbá tétele, továbbá az idegen-nyelvű tartalmak és promóciós anyagok naprakészen tartása, valamint folyamatos monitorozása. Utóbbival kapcsolatban az Nemzetközi Bizottság javaslattétele és döntése szükséges a feladatok delegálásához.

7.2 Nemzetközi megjelenések

Az Egyetem eddig korlátozottan jelent meg nemzetközi intézményi fórumokon, melyen szükséges javítani a nemzetköziesítési célok megvalósítása érdekében. Az infrastrukturális fejlesztések okán átmenetileg kialakult csökkent kapacitású létesítményhelyzet miatt az elmúlt években az Egyetem kevésbé törekedett az erőteljes promócióra, mert nem álltak rendelkezésre megfelelő feltételek a nagyobb létszámú külföldi hallgatók fogadására. 2020-ban ez még fokozottabban romlott a koronavírus-világjárvány teljes mobilitáskorlátozó hatása miatt. Középtávon jelentős aktivitásnövelésre van szükség, de fontos, hogy a promóció és a hallgatók fogadása feltételeinek megteremtése optimális esetben legalább egy évvel előzze meg a képzés tervezett indításának időpontját. Ezért ez az átmeneti időszak alkalmas arra, hogy az Egyetem átdolgozza, továbbá létrehozza a szükséges anyagokat.

8. A szervezeti vezetés nemzetközi vonatkozásai

Szemponatok:

- A nemzetköziesítésért felelős vezetők és munkatársak kompetencia-profilja;
- Szabályozás és koordináció;
- Munkamegosztás a nemzetköziesítés területén:
 1. központi, igazgatósági szint,
 2. intézeti vagy szakfelelősi szint,
 3. oktatási-kutatási szervezeti egység vagy egyéb munkaegység szint.
- A nemzetköziesítés fejlesztésének értékelése, visszacsatolások:
 1. nemzetköziesítési audit és felkészülés az auditra,
 2. Az Internationalisation Quality Review Process (IQRP): a nemzetköziesedés minőségének felülvizsgálati eljárása,
 3. A minőségszemlélet és a nemzetköziesedés:
 - nemzetköziesítés tudatosítása az oktatási-kutatási szervezeti egység szinten,
 - nemzetköziesítési audit (ACA),
 - reziliencia és proaktív menedzsment kialakítása a szervezeti vezetésben reziliencia-modell alapján (Organizational Resilience Model),
 - o szervezeti kultúra,
 - o felkészültség és menedzsment-képességek.

A szervezeti vezetés nemzetköziesítését rövid távon, már 2022-ben intenzívebben szükséges végezni. A célok, eszközök, határidők, felelősök meghatározása is ezen időszakban esedékes. A humán erőforrás fejlesztése esetében célszerű figyelmet fordítani a vezetők képzésének nemzetközi elemeire (pl.: interkulturális, nyelvi és protokoll ismeretek, projektmenedzsment).

9. Intézményi célszámok

Az Egyetem nemzetköziesítési tevékenységének közép és hosszú távú célszámait abban az esetben lehet pontosan rögzíteni, ha az oktatási-kutatási szervezeti egységek aktívabb szerepet vállalnak a nemzetköziesítés fejlesztésében. Az újonnan kinevezett intézetigazgatóknak kiemelt feladatuk van e téren.

Az alábbiakban a nemzetköziesítés általános közép-európai tendenciái, a magyar felsőoktatásban tapasztalható lehetőségek alapján megfogalmazható célszámok kerülnek felsorolásszerűen bemutatásra a 2026-ig tartó tervidőszak vonatkozásában:

- piacképes képzések, szolgáltatások növelése: kb. 50%-os növekedés;
- kutatási klaszterépítés, tartós együttműködések: 80%-os növekedés;
- idegen nyelvű képzés kínálat bővítése: 80%-os növekedés;
- bejövő hallgatói mobilitás: 20%-os növekedés;
- bejövő oktatói mobilitás: 80%-os növekedés;
- kimenő hallgatói mobilitás: 15%-os növekedés;
- kimenő oktatói mobilitás: 10%-os növekedés és hatékonyságnövelés a minőségbiztosítási rendszerek aktivizálásával;
- nemzetközi pályázati és projekt aktivitás: 80%-os növekedése;
- meglévő külföldi partnerintézményekkel aktivitás és hatékonyságnövelés;
- új intézményi partnerségek kialakítása a várható sikeres és hatékony együttműködés érdekében, az Egyetem nemzetköziesítési fejlesztési céljait támogató partnerségek kialakítása: 10%-os növekedés.

Egyéb stratégiai területek:

- kiszámíthatatlanság csökkentése érdekében tett lépések pl.: minőségbiztosítás erősítése, szabályzók létrehozása, hatékonyság növelése;
- a nemzetközi alumni visszaintegrálása a képzésekbe és hasznosítása a promócióban;
- a tanárképzés segítése erős idegen nyelvi elemekkel;
- a határon túli magyaroknak és a magyar diaszpórának kínált képzések számának növelése: képzések Erdélyben és Burgenlandban;
- idegen nyelvű rövidképzési portfólió fejlesztése;
- az intézmény hírnevének erősítése/U-Ranking pozicionálás, U-MAP kritériumok követése;
- az infrastruktúra fejlesztésének figyelembevételével növelni a különböző programok keretében bejövő külföldi hallgatók létszámát;
- a minőségbiztosítási rendszerek hatékonyabbá tétele: a kiutazások támogatásában új adminisztratív rendszer létrehozása;
- hatékonyabb kommunikáció, ezen belül az intézményi vezetők, oktatási és kutatási szervezeti egység vezetők és a szakfelelősök célzott egyéni meghívása az Nemzetközi Bizottság üléseire;

- az angol nyelvű képzések terén az oktatóknak, kutatóknak, adminisztratív foglalkoztatottaknak idegen nyelvi képzésfejlesztés, mentori rendszer működtetése;
- „küszöbterületi” együttműködések;
- hallgatói szolgáltatások (magyar és külföldi hallgatóknak egyaránt és célzott a külföldi hallgatók számára) fejlesztése, hallgatói visszajelzések feldolgozása, a hallgatói élmény fókusz bevezetése;
- mikroképzések létrehozása a nemzetközi képzési portfólión részeként.

Területi csoportosításban:

9.1 Intézményi kapcsolatok kialakítása és bővítése, a partnerkapcsolatok száma

Indikátor megnevezése	jelenlegi érték (db)	célérték (db)
Erasmus	48	50
Egyéb bilaterális <i>MoU</i> és <i>Letter of Intent</i>	28	30

Átdolgozás alatt: 10

9.2 A nemzetköziesítési tevékenységek stratégiai helye a felsőoktatási intézmény működésében, az ösztöndíjprogramok, mint a nemzetköziesítési tevékenységek eszközei

Indikátor megnevezése	jelenlegi érték (db/fő)	célérték (db/fő)
Az Egyetem akkreditált felsőfokú szakjainak nemzetköziesített szakjai	1	5
Nemzetközi Edzőképző Tanfolyam programok (sportágak száma)	14	20
Nemzetközi sportszervezetekkel kötött megállapodás keretében indított programok	3	8
Elnyert nemzetközi pályázatok száma	2	5
Bejövő külföldi hallgatók (félévente)	47 átlag (20 Erasmus + 25 NET + 3 DI/SH (évente)	150 (Erasmus, NET, Edzőképzések, + 15 SH)
Bejövő külföldi oktatók (félévente)	3	10

Külföldi oktató/kutató hosszabb megbízással (3+ hónap)	0	1
--	---	---

9.3 Az ösztöndíjprogramokkal összefüggő intézményi vonatkozások, nyomon követés, minőségbiztosítás

Indikátor megnevezése	jelenlegi érték (fő)	célérték (fő)
Nemzetközi alumni hálózatba bevont hallgatók száma	80	200
Alumni ügyekkel foglalkozó munkatársak száma	4	5
Alumni hallgatók számára rendezett jelenléti események száma (évente)	0	1
Alumni hallgatók számára rendezett online események száma (évente)	0	2
Diaszpóra ösztöndíjjal beérkezett hallgatók száma	1	5
Bejövő külföldi hallgatók (félévente)	23	50
Bejövő külföldi oktatók (félévente)	3	6
Stipendium Hungaricum munkacsoport száma	0	1

9.4 Nemzetközi képzések

Indikátor megnevezése	jelenlegi érték (db)	célérték (db)
Edzőképzés (BSc, MSc)	0	2
Nemzetközi Edzőképző Tanfolyam (félévente 25 fő, 3 hónap)	2	2
Webinarok (félévente 1)	2	2
Study Abroad, Faculty-led, Coaching Clinic (program/év)	0	3
Teaching Excellence Program (UNM)	1	1
Oktatói intenzív nyelvi és interkulturális képzés (UNM CELAC-NKI)	1	1

9.5 Hallgatóborzás, a felsőoktatási intézmény külföldi megjelenése

Indikátor megnevezése	jelenlegi érték (db)	célérték (db)
Hallgatóborzó ügynökségek megbízásának száma	0	1
Hallgatóborzás célú kiutazások száma nem TKA támogatással és szervezésben évente	2	4
Hallgatói vásárookra kiutazó munkatársak száma	3	6
Online hallgatóborzási rendezvényen való részvétel	2	4

9.6 Egyéb indikátorok

Indikátor megnevezése	jelenlegi érték (fő)	célérték (fő)
Az összes nem magyar nyelvű oktatási programban részt vevő magyar oktatók száma	40	60
Szerződéses külföldi oktatók száma	0	5
Partnerintézményekkel közös kutatási tevékenységek száma	5	10
Közös publikációk száma	18	20
Kutatási projekt konzorciumi tagságok száma	1	3
Kiutazások száma partnerkapcsolatok erősítése céljából (évente)	4	10
Nem magyar anyanyelvű állandó oktatók (sportágiak is)	0	5

A fenti célszámok a következő két évben elérendőként értelmezhetők. A további évek indikátorait, az azokat befolyásoló tényezők ismeretében szükséges megállapítani. Egyelőre a bejövő hallgatói mobilitásra vonatkozó irányszámok ismereteseek: a 2025/26-ig tartó időszakban a bejövő hallgatói létszám megtöbbszörözése a cél az alábbiak szerint:

Irányszám:

2022/23: 50 fő

2023/24: 100 fő

2024/25: 200 fő

2025/26: 250 fő

Budapest, 2022. január 7.