

Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem

Intézményfejlesztési Stratégia

2025-2030



MAGYAR TESTNEVELÉSI
ÉS SPORTTUDOMÁNYI
EGYETEM
BUDAPEST

Tartalom

Vezetői összefoglaló.....	6
Bevezetés	8
1. Társadalmi és gazdasági környezet értékelése	9
1.1. Intézmény gazdasági környezete az érintett régióban:.....	9
1.1.1. Gazdasági teljesítmény	9
1.1.2. Nemzetgazdasági ágazatok teljesítménye	10
1.1.3. Társadalmi trendek.....	15
1.1.4. Vállalati szektor jellemzői.....	16
1.1.5. Kutatás-fejlesztés jellemzői	16
1.2. Az intézmény foglalkoztatási környezetének bemutatása az érintett régióban	17
1.2.1. Foglalkoztatottság	17
1.2.2. Munkanélküliség.....	17
1.2.3. Felsőfokú végzettségűek foglalkoztatása	17
1.3. Az intézmény oktatási környezetének bemutatása	18
1.3.1. Középfokú oktatás intézményrendszere az érintett régiókban	18
1.3.2. Középfokú oktatás kibocsátása az érintett régiókban.....	18
1.3.3. Középfokú oktatási intézmények szakmai kapcsolódása a felsőoktatási intézményhez	19
1.4. Az intézmény vonzáskörzetének és a képzés iránti hallgatói kereslet	20
1.4.1. Az intézmény képzései iránti kereslet földrajzi kiterjedése	20
1.4.2. Az intézmény képzései iránti kereslet korosztályi jellemzői.....	21
1.4.3. Az intézmény képzései iránti kereslet előképzettségi jellemzői	21
1.4.4. Az érintett régiókban lévő felnőttképzési kereslet jellemzői	21
1.5. Az intézmény tevékenységének értékelése az ágazati, szakpolitikai környezet vonatkozásában	22
1.6. Az intézmény bemutatása energetikai és fenntarthatósági szempontból.....	25
1.6.1. Fenntarthatóság – technológiai innováció.....	25
1.6.2. Fenntarthatóság – egyetemi infrastruktúra.....	26
2. Képzési tevékenység értékelése	28
2.1.1. Képzési portfólió értékelése	28
2.1.2. Képzési kínálat.....	28
2.1.3. Képzési terület / szak esetében az intézmény képzési volumene a képzési terület / szak ország összlétszámához képest.....	29
2.1.4. Képzési kínálatban meglévő/hiányzó szinergiák – vertikális és horizontális teljesség értékelése	30
2.1.5. Képzési szintek közötti arányok megfelelése.....	31
2.1.6. Képzési kínálat dinamikája	31
2.1.7. Képzések finanszírozási jellemzői	31
2.1.8. Képzések keresletességi jellemzői bemutatása.....	32

2.1.9.	Akkreditációs eljárás alatt lévő, meghirdetés előtt álló szakok jellemzői, indokoltságuk bemutatása	33
2.1.10.	Képzési portfólió fejlesztési folyamatának bemutatása	33
2.1.11.	Fenntarthatósági javaslatok	34
2.2.	A szakmai gyakorlati képzés értékelése	34
2.2.1.	A képzésekhez kapcsolódó szakmai gyakorlat biztosításában közreműködő partnerek értékelése	34
2.2.2.	A képzésekhez kapcsolódó szakmai gyakorlat infrastrukturális jellemzőinek értékelése	35
2.3.	Felnőttképzési tevékenységek értékelése	38
2.3.1.	Képzési kínálat megfelelősége, sokszínűsége, illeszkedése a graduális képzési programok szakmai és infrastrukturális kapacitásaihoz	38
2.3.2.	Képzési programok népszerűsége, keresettsége	38
2.3.3.	Felnőttképzési piaci részesedése az intézmény hatókörében	39
2.4.	Képzésfejlesztési tevékenység értékelése	40
2.4.1.	A képzések, a tanegységek (kurzusok) tartalmának kezelése, rendszeres felülvizsgálata, érintettek bevonása	40
2.4.2.	A szükséges tanulási források, tananyagok és eszközök megléte, illetve előállítása	40
2.4.3.	Tanítási, tanulási módszerek fejlődésének követése, adaptációja	41
2.4.4.	A kutatás-fejlesztés eredményeinek megjelenítése az oktatásban	41
2.4.5.	Rendszeres visszacsatolás kérése a képzésről és a végzett hallgatókról	41
2.4.6.	Oktatás szolgáltatásként való szemléletváltására tett kezdeményezések	42
2.5.	Képzési eredményesség értékelése	44
2.5.1.	A hallgatói lemorzsolódás mértéke	44
2.5.2.	Az oktatói állomány kapacitásának helyzete, az oktatók leterheltsége	45
2.5.3.	A tanegység (kurzus) kínálat mennyiségi megfelelősége és kihasználtsága	45
2.5.4.	A végzett hallgatók munkapiaci helyzete, a diploma (oklevél) értéke a Diplomás Pályakövető Rendszer adatai alapján	45
2.6.	Nemzetközi dimenzió értékelése	47
2.6.1.	Hallgatói mobilitás intenzitása és iránya	47
2.6.2.	Oktatói mobilitás intenzitása és iránya	47
2.6.3.	Idegen nyelvű képzési kínálat értékelése	48
2.6.4.	Közös diploma kiadására irányuló együttműködések, közös képzések értékelése	49
2.6.5.	Külföldön folytatott, határon túli magyar nyelvű képzésben történő részvétel képzési tevékenység értékelése	49
2.6.6.	Külföldi tanulmányokhoz kapcsolódó kredit-elismerési gyakorlat értékelése	49
2.6.7.	Hallgatói és oktatói állomány nemzetközi jellegének értékelése	50
2.6.8.	Idegen nyelvű intézményi szolgáltatások értékelése	50
2.6.9.	Nemzetközi mobilitást gátló tényezők azonosítása	51
2.7.	Tehetséggondozás értékelése	52
2.7.1.	Hallgatók tudományos tevékenységének támogatása és ennek eredményei	52
3.	K+F+I tevékenységek értékelése	52
3.1.	Kutatási portfólió értékelése	52
3.1.1.	K+F+I tevékenységek tudományterületi kiterjedtsége, sokszínűsége	52
3.1.2.	Kutatás-fejlesztési és képzési portfólió szinergiái, illetve hiányosságai	53

3.1.3.	Doktori képzés volumene és eredményessége	53
3.2.	K+F kapacitások értékelése	54
3.2.1.	K+F+I tevékenység humán erőforrás-erőforrás minősége és mennyisége.....	54
3.2.2.	K+F+I tevékenységhez szükséges infrastruktúra minősége és rendelkezésre állása.....	55
3.2.3.	K+F+I tevékenységre ösztönző intézményi mechanizmusok, eszközök értékelések	56
3.2.4.	K+F+I tevékenység támogatására dedikált intézményi pénzügyi erőforrások értékelése	57
3.3.	K+F eredményesség és technológia transzfer értékelése	57
3.3.1.	Tudományos publikációs teljesítmény	57
3.3.2.	K+F+I együttműködések fejlődése	58
3.3.3.	K+F+I eredmények hasznosítása	58
3.3.4.	TF Sport Tudományos és Innovációs Park koncepciója az egyetemen	59
4.	Intézményirányítás értékelése	63
4.1.	Intézmény-irányítási folyamatok, eszközök értékelése	63
4.1.1.	Alkalmazott menedzsment eszközök értékelése	63
4.1.2.	Az intézmény szervezeti modelljének értékelése	65
4.1.3.	Az intézmény döntéshozatali modelljének értékelése	66
4.2.	Infrastruktúra-menedzsment és vagyongazdálkodási tevékenységek értékelése.....	66
4.2.1.	Akadémiai teremkihasználtság.....	66
4.3.	Humán erőforrás értékelése.....	67
4.3.1.	Oktatók és kutatók munkaköri megoszlásának értékelése	67
4.3.2.	Oktatói és kutatói korösszetétel értékelése.....	67
4.3.3.	Oktatói és kutatói munkakörben foglalkoztatottak arányának értékelése az összes foglalkoztatotthoz képest	68
4.3.4.	Oktatói utánpótlás	68
5.	Versenyképtelenség	69
5.1.	Potenciális versenytársak	69
5.1.1.	Azonosítás szempontjai.....	69
5.1.2.	Versenylények/hátrányok a regionális versenytársakkal szemben	70
6.	Gazdasági hatások értékelése	72
6.1.	Az intézmény bevétel szerkezetének alakulása.....	72
6.2.	Az intézmény kiadás-szerkezete	73
6.3.	Az intézmény bevételtermelő képessége.....	74
7.	SWOT analízis	75
8.	Stakeholder elemzés.....	78
9.	Stratégiai célrendszer	80
9.1.	Szemléletváltó Egyetem.....	81
9.1.1.	Akadémiai célok és kapcsolódó akcióterve	82
9.1.2.	Szolgáltatási célok és kapcsolódó akciótervek.....	85
9.1.3.	Horizontális célok és kapcsolódó akciótervek	86
9.2.	Szolgáltató Egyetem	88
9.2.1.	Akadémiai célok és kapcsolódó akciótervek.....	88



9.2.2.	Szolgáltatási célok és kapcsolódó akciótervek.....	90
9.2.3.	Horizontális célok és kapcsolódó akciótervek	91
9.3.	Fenntartható Egyetem	93
9.3.1.	Akadémiai célok és kapcsolódó akciótervek.....	93
9.3.2.	Szolgáltatási célok és kapcsolódó akciótervek.....	94
9.3.3.	Horizontális célok és kapcsolódó akciótervek	95
9.4.	Akciók prioritizálása	96
10.	Akciótervek.....	97
11.	Ábrajegyzék.....	99
12.	Felhasznált irodalom.....	100

Vezetői összefoglaló

A Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem intézményfejlesztési stratégiájának középpontjában az a cél áll, hogy 2030-ra két meghatározó pillér mentén biztosítsa fejlődését és nemzetközi versenyképességét. Az első pillér, a **Fenntartható Egyetem** koncepció, amely stabil pénzügyi alapokra és kiegyensúlyozott működésre épül, biztosítva az értékteremtő közösség fejlődését és a környezettudatos intézményi működést. A második pillér célja, hogy az egyetem **Közép-Kelet-Európa vezető sportszakember-képző központjává váljon**, amely megvalósítása a nemzetközi sporttudományi oktatás és kutatás meghatározó szereplőjévé teszi az intézményt.

A TF 100 programsorozat kiemelt szerepet játszik e célok elérésében, hiszen az egyetem a múlt hagyományaiból merítve, a jövőbe tekintve arra törekszik, hogy – akár csak 100 évvel ezelőtt – a campus a magyar sport szellemi fellegvára legyen, és az oktatás, kutatás, valamint a sport területén is példát mutasson az egész nemzetnek.

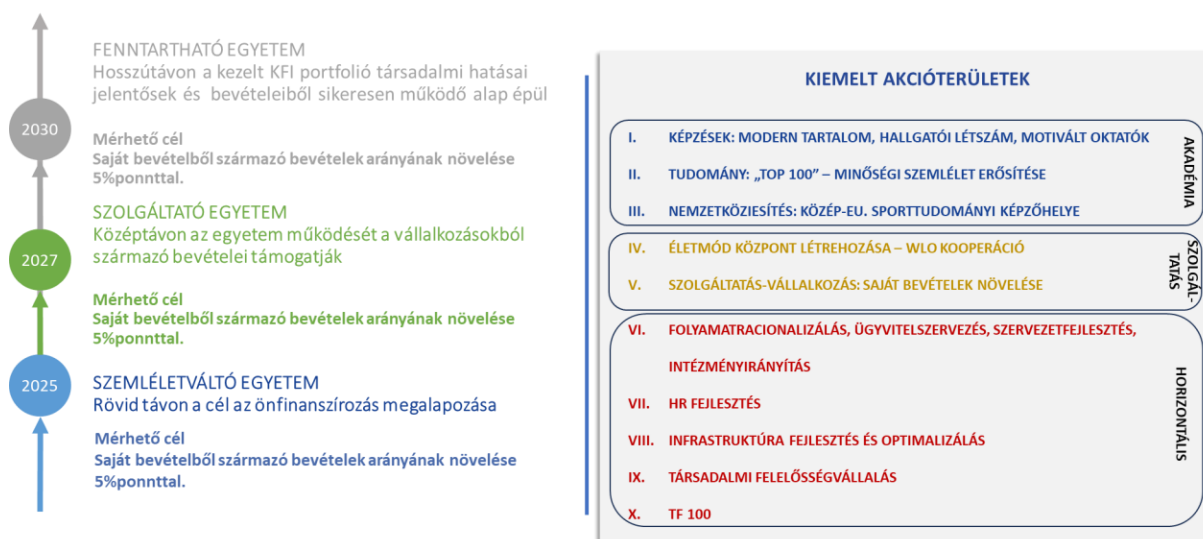
A fenntarthatóság elérése érdekében az egyetem kiemelt figyelmet fordít a bevételi források diverzifikálására és stabilizálására. A hagyományos pedagógusképzések mellett növelni kívánja a sportszakember-képzés, a tudományos kutatási tevékenység, valamint a szolgáltatási és vállalkozási projektek bevételeinek arányát. Jelenleg az intézmény saját bevételei a teljes működés 15%-át teszik ki, amelyet évente 5%-ponttal kíván emelni. Az arány folyamatos emelése biztosítja a gazdálkodás stabilitását és kiszámíthatóságát hosszú távon, miközben megalapozza a modern és releváns képzési portfólió kialakítását, amely igazodik a munkaerőpiaci és társadalmi elvárásokhoz.

Az egyetem stratégiai céljai a **Hírnév**, **Helyszín**, **Humán erőforrás** elemek köré épülnek. A 100 év alatt kivívott **hírnév** megőrzése és növelése érdekében az egyetem kiemelten fókuszál tudományos eredményeinek kommunikációjára, nemzetközi rangsorokban való előrelépésére és kiemelkedő oktatási minőségének erősítésére. A **helyszín**, Budapest központi szerepe és az egyetem kiváló campusának fejlesztése stratégiai előnyt biztosít, hiszen a főváros földrajzi és kulturális vonzereje, valamint a hazai és nemzetközi sportkapcsolatok széles hálózata jelentős lehetőségeket kínál. A **humán erőforrás**, amely az egyetem legnagyobb értéke, a legkiválóbb oktatók, kutatók, funkcionális dolgozók és hallgatók vonzását és megtartását jelenti, akik együtt dolgoznak azon, hogy az egyetem elérje hosszú távú céljait.

A jövőkép megvalósítása érdekében az egyetem folyamatosan korszerűsíti képzési kínálatát és infrastruktúráját, valamint lépést tart a nemzetközi trendekkel és integrálja a digitális oktatási

módszerek az oktatási palettájába. A stratégia másik fontos aspektusa a **nemzetköziesítés és digitalizáció**, amely lehetőséget teremt a globális versenyképesség növelésére és a legújabb sporttudományi trendek integrálására az egyetem mindennapi működésébe.

A stratégiai pillérek szinergikus megvalósítása révén az MTSE 2030-ra nemcsak fenntartható és gazdaságilag stabil intézménnyé válik, hanem Közép-Kelet-Európa vezető sportszakemberképző központjaként meghatározó szereplővé lesz, amely jelentős hatást gyakorol a régióban mind az akadémiai, mind a gyakorlati szférában.



1. ábra: Stratégiai célrendszer

Bevezetés

A Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem Intézményfejlesztési Stratégiájának elkészítése szigorú módszertani alapokon nyugodott, amelyek biztosították a stratégiai dokumentum megalapozottságát és relevanciáját az egyetem jövőbeli fejlesztésének szempontjából. A kidolgozási folyamat két fő fázisra épült: a helyzetértékelésre és az abból következő stratégiai célkitűzések meghatározására, valamint azok megvalósításának tervezésére.

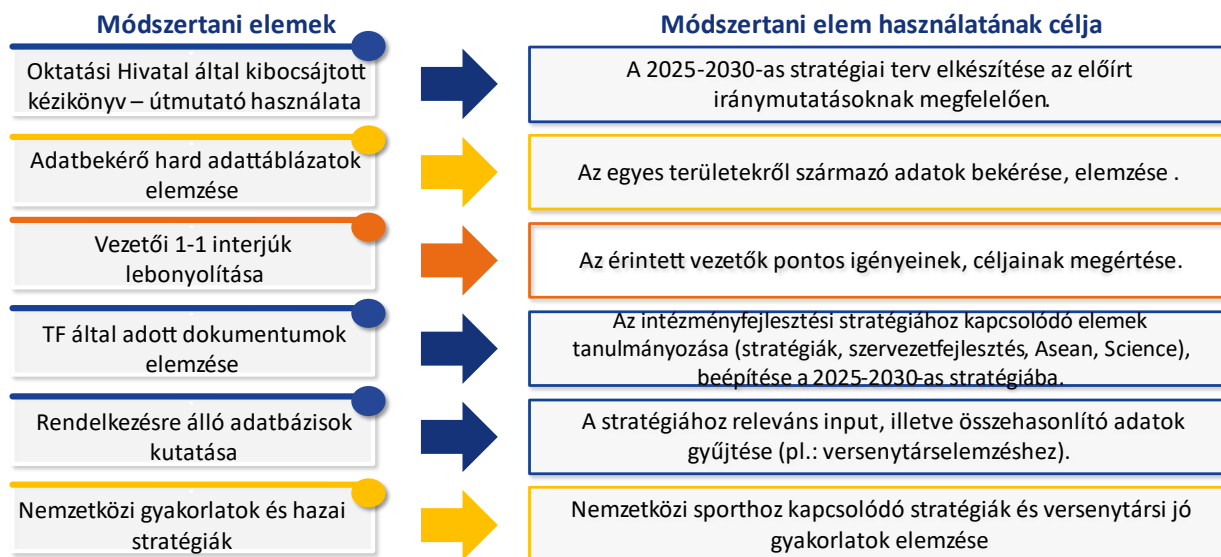
Az első fázis, a helyzetértékelés, az egyetem jelenlegi működési környezetének és belső folyamataiból fakadó erősségeinek és kihívásainak feltárására irányult. A helyzetelemzés során hat fő forrásból gyűjtöttük az adatokat:

1. **Rendelkezésre álló nyilvános adatbázisok:** Ezek közé tartoznak az oktatási, gazdasági és társadalmi trendekkel kapcsolatos statisztikák, amelyek relevánsak az egyetem környezeti helyzetének megértéséhez.
2. **Iparági stratégiák:** A hazai felsőoktatásban, valamint sportszektorban alkalmazott stratégiai dokumentációk.
3. **Nemzetközi versenytársak elemzéséből származó jógyakorlatok:** A hasonló profilú egyetemek sikeres gyakorlatai és adatai, amelyek releváns tapasztalatokkal szolgálnak.
4. **Egyetemen belüli rendelkezésre álló adatok és statisztikák:** Az egyetem belső működése során létrehozott mérések, kimutatások és teljesítménymutatók.
5. **Egyetemi szabályzatok és stratégiai dokumentumok:** A meglévő szabályzórendszer áttekintése, amely az intézményi működés kereteit meghatározza.
6. **Felsővezetői strukturált mélyinterjúk:** A vezetés elképzeléseinek, elvárásainak és tapasztalatainak összegyűjtése.

A helyzetértékelés eredményei megalapozták a stratégiai célok meghatározását, amelyeket az egyetem vezetősége több körös értekezleteken finomhangolt és validált. Az ülések során a célok mérhetőségét, relevanciáját és megvalósíthatóságát vizsgálták, figyelembe véve az egyetem hosszútávú fejlesztési stratégiáit és prioritásait.

A stratégiai dokumentum struktúrája a helyzetértékeléssel kezdődik, amely bemutatja az egyetem jelenlegi állapotát és kihívásait, ezt követően pedig a stratégiai célkitűzések és azok

megvalósításához szükséges akciótervek kerülnek bemutatásra. A dokumentum célja, hogy megfelelő iránymutatást nyújtson az egyetem hosszútávú fejlődéséhez, összhangban a hazai és nemzetközi felsőoktatási trendekkel és kihívásokkal.



2. ábra: Módszertani elemek bemutatása

1. Társadalmi és gazdasági környezet értékelése

1.1. Intézmény gazdasági környezete az érintett régióban:

1.1.1. Gazdasági teljesítmény

Makroökonómiai környezet

Magyarország 2024-es gazdasági környezete a globális bizonytalanságok - többek között a geopolitikai feszültségek és az ingadozó energiapiacok - közepette is mérsékelt, körülbelül 0,6-2,2%-os GDP-növekedésre számíthat, amelyet a feldolgozóipar, az export és az idegenforgalom élénkítésével realizálhatunk. A növekedés az optimista becslés esetében is elmarad a 3,0% körüli uniós növekedési átlagtól, amit a külső kereslet korlátozása és az inflációs nyomás akadályoz. Kockázati tényező, hogy a magyar GDP kb. 80%-át az export teszi ki, mely nagyban kötődik a német gazdaság, különösképpen a német autóipar teljesítményéhez, melynek jelentős instabilitása a magyar piacra is káros befolyással van.

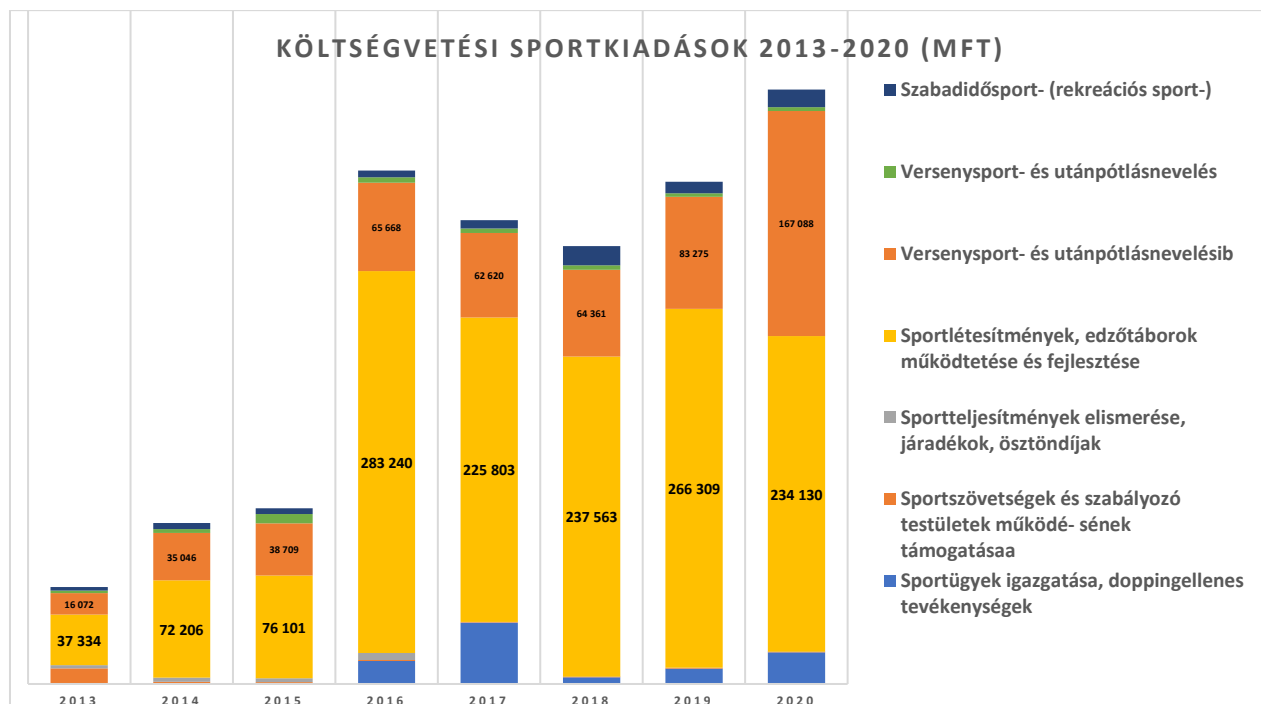
A tartós kihívást jelentő infláció a 2023-as 25,7%-os csúcsról 2024 novemberére a KSH szerint 3,2%-ra mérséklődött, ami még mindig az Európai Központi Bank által közölt 2,3%-os uniós átlag felett van. A Magyar Nemzeti Bank (MNB) továbbra is fenntartja a 13%-os alapkamatot,

amely az EU-ban a legmagasabbak közé tartozik, elsősorban az infláció fékezésére, A nemzeti valuta 2023 márciusa óta gyengülő tendenciát mutat az euróval és dollárral szemben, illetve továbbra is érzékeny a globális gazdasági sokkokra.

A költségvetési hiány a 2023-as 6,7%-ról 2024-re várhatóan a GDP 4,6%-ára csökken, melyet az állam részben megnövekedett adóbevételekkel és támogatások csökkentésével kíván elérni. Az államadósság a GDP 74%-ával egyenlő, mely továbbra is egy kezelhető hitelállomány, továbbá megfelel az uniós költségvetési referenciaértékeknek, azonban magasabb regionális versenytársakénál, mint például Szlovákia (kb. 55%).

1.1.2. Nemzetgazdasági ágazatok teljesítménye

A sport tágabban értelmezett területe a szolgáltatási ágazathoz köthető, valamint ennek teljesítménye (különösen a nemzetgazdaság elsődleges szektoraként) közvetlen hatással is bír annak eredményességére. A sportszektor hazánkban 2010 óta stratégiai ágazatnak minősül, amely a költségvetési kiadások ezen szektorba helyezésének növekedését is jelenti (részletesen a 1.5 fejezetben). Érdeemes kitérni arra, hogy hazánkban a sport ágazatában az elmúlt években 27-28 ezer fő dolgozott, mely az összes munkaerőnek nagyságrendileg 0,6%-át teszi ki, ami magasabb vagy hasonló, mint a környező országok ágazati mutatói, példaként véve Romániát (0,6%), Szlovákiát (0,4%) vagy Ausztriát (0,7%). EU-s viszonylatban Svédország jár az élen, 1,3%-kal.



3. ábra: Költségvetési sportkiadások 2013-2020 – Pénzügyi Szemle, 2023

Globális sportpiac jellemzői

A globális sportpiac jelentős növekedés előtt áll a 2030-ig tartó időszakban. Három mértékadó globális piacutató intézet becslését átlagolva (ld. az alábbi táblázat) a szakértők 7,3%-os átlagos összetett éves növekedési rátát jeleznek előre 2030-ig.

Piacutató intézet	Research Markets ¹	& The Business Research Company ²	Research Reports World ³	Átlagolt értékek
Kiinduló becslés (zárójelben a bázisével, Mrd USD)	512,1 (2023)	388,3 (2020)	403,1 (2022)	480 (2023)
Előrejelzés (zárójelben az előrejelzés évével, Mrd USD)	623,6 (2027)	826,0 (2030)	680,7 (2028)	845 (2030)
Összetett éves növekedési ráta (CAGR)	5,0%	7,8%	9,1%	7,3%

4. ábra: Sportpiac mérete - Research & Markets, The Business Research Company, Research Reports World

A piac várhatóan a 2023-as 480 milliárd dolláros (170 ezer milliárd forintos) kibocsátási szintről várhatóan hozzávetőlegesen 845 milliárd dolláros (300 ezer milliárd forintos) szintre emelkedik. Magyarország globális GDP-ből való 0,25%-os részarányával kalkulálva ez nagyságrendileg 2030-ra éves 7 500 milliárd forintos hazai piacot jelent. A növekedési trend fő hajtómotorjai az egészséges életmód iránti elkötelezettség globális növekedése, a szabadidő sportolási aktivitás növekedése, a globális és regionális sportesemények növekvő népszerűsége, a sportszergyártás területén felgyorsult innováció és digitalizáció, valamint az ezen folyamatokat támogató kormányzati szakpolitikák és támogatási programok. Európa és Észak-Amerika élen jár a növekedés terén.

A sportpiac Egyetem szempontjából releváns részpiacai

A globális sportpiac növekedését számos részpiac együttes növekedése hajtja, a sportpiac Egyetem szempontjából legrelevánsabb részpiacai az alábbiak:

- a. **Sportszergyártás:** jelentős részt képvisel az iparág növekedéséből, magában foglalja a sportfelszerelések, ruházati cikkek, lábbelik, valamint különféle sport- és szabadidős tevékenységekhez szükséges kiegészítők gyártását és értékesítését.
- b. **Sportelemzés és élsport-teljesítményfokozás:** az adatok és a technológia felhasználására összpontosító alágazat a sportolók teljesítményének és eredményességének javítása érdekében, beleértve a legális teljesítményfokozás módszereit. Az ezen a területen végzett kutatások, teljesítménydiagnosztikai eredmények és nagy tömegű adatelemzések hozzájárulnak az egyes sportágakra szabottan a képzés és edzés optimalizálásához, a játékelemzéshez és a stratégiai döntéshozatalhoz. A létrehozott eredmények felhasználhatóak a kapcsolódó védelemipari területeken is.
- c. **Sportegészségügy:** a sportegészségügyi ágazat magában foglalja az egészségügyi szolgáltatásokat, a rehabilitációt, a fizioterápiát, sportortopédiát, a sportolási sérülések megelőzését és kezelését, labordiagnosztikát, valamint a sportolók egészségének javítását célzó kutatásokat, ideértve az értrendkiegészítők, diétetika témaköröket is.
- d. **Sporttechnológia:** a sporttechnológia, a viselhető eszközök, „dolgok internete”, az analitikai és a virtuális valóság-alkalmazások megjelenése az utóbbi évtizedben egy különálló iparági szegmenst hozott létre, amely a sportteljesítmény fokozására, a szurkolók elkötelezettségére és az általános sportélményre összpontosít.
- e. **Sportesemények és sportversenyek:** a jelentősebb sportesemények, ligák és versenyek nemzeti és nemzetközi szinten egyaránt jelentős bevételt generálnak a jegyértékesítés, a közvetítési jogok, a szponzorálás és a kapcsolódó áruk értékesítése révén.
- f. **Fitnessz és wellness:** ez a szegmens magában foglalja a fitneszközpontokat, edzőtermeket, jógastúdiókat, wellness-programokat és személyi edzési szolgáltatásokat, melyek célja a testi egészség előmozdítása.
- g. **Sportturizmus:** a sportturizmus magában foglalja az utazást sportesemények, edzőtáborok, sporttal kapcsolatos kiállítások és kalandsportok látogatása céljából, közvetlenül hozzájárulva az utazási, szálláshely- és vendéglátási iparág növekedéséhez.

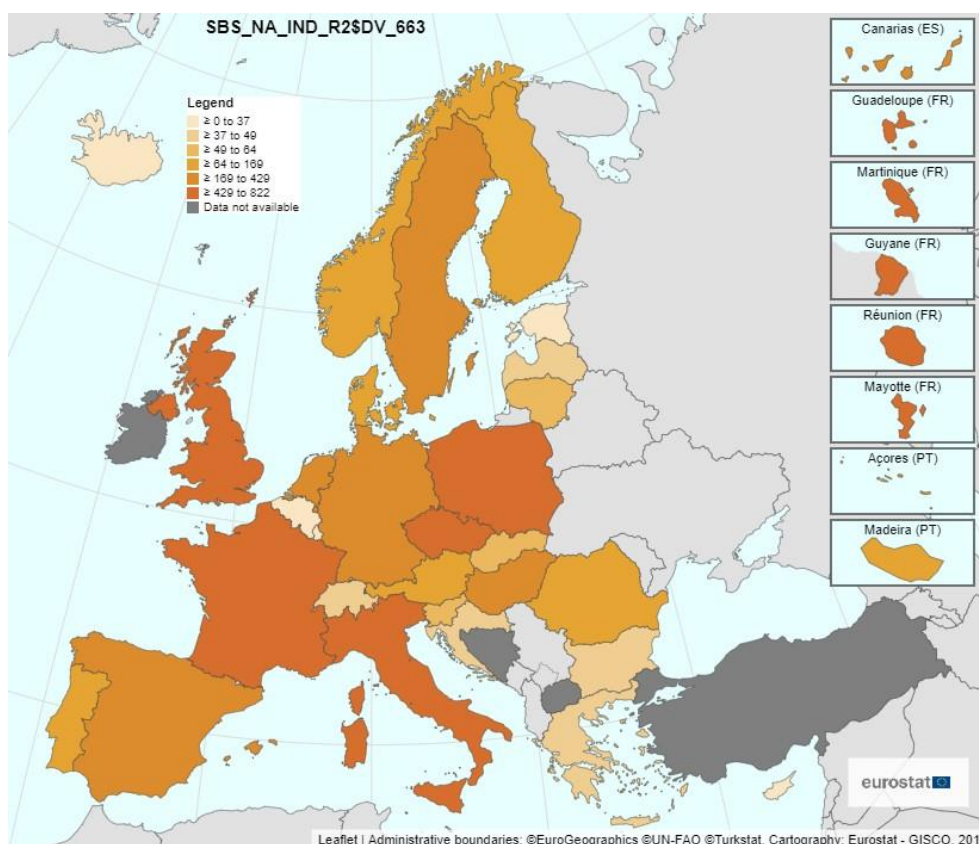
Magyarországon a fenti folyamatokat erősítik az államilag támogatott látvány- és versenysportfejlesztések, az utánpótlást támogató programok, valamint a fiatalok lakosság

aktív sportra nevelése. A hazai folyamatok erősítik mind a keresleti, mind a kínálati oldalát az iparágnak verseny és közösségi sport szintjén egyaránt.

A hazai sportpiac

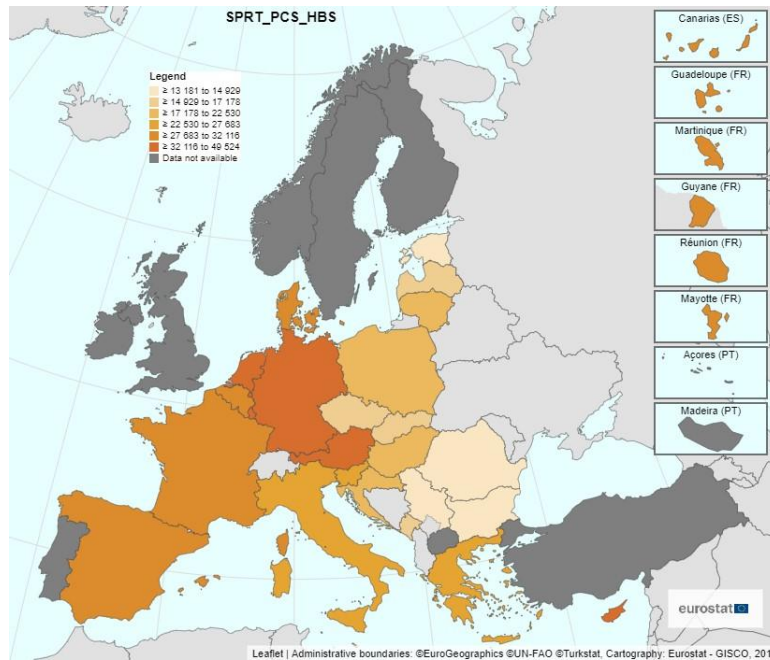
A 2010-ben megalakult kormány a sportot stratégiai prioritásként emelte ki, és **nemzetstratégiai ágazatnak** minősítette.

A hazai sportpiacon 2020-ban az Eurostat adatai szerint hozzávetőlegesen **6 125 vállalkozás működött**, amely lakosságárányosan az **Európai Unióban átlagon felüli**. Hazánkban 1082 sportegyesület, valamint 6 köztisztület működik. A vállalkozások 2020-ban közel **118 millió euró hozzáadott-értéket** állítottak elő.

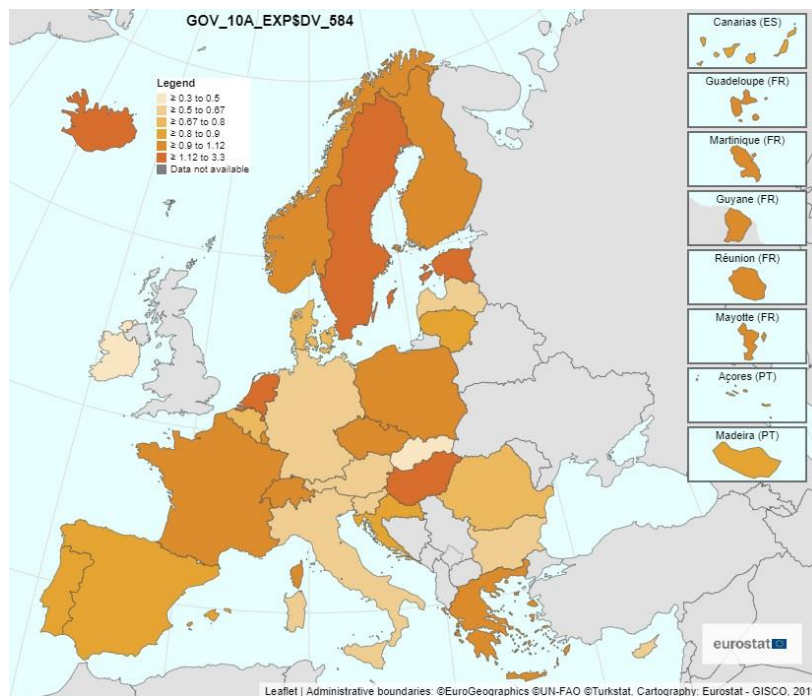


5. ábra: Sportszektorban működő vállalkozások száma (ezer) - <https://ec.europa.eu/eurostat/en/>

A magyar háztartások 2020-ban az európai átlag alatt, de jellemzően a **régiós átlag felett költöttek sporttermékekre és -szolgáltatásokra** (vásárlóerő-paritáson). Európában Luxemburg, Ausztria, Ciprus, Hollandia és Németország jár elől e tekintetben. A Magyarországra vonatkozó statisztika **javuló trendet mutat**, 2015-höz képest az ország lehaladta Szlovákiát, Lengyelországot, Litvániát és Horvátországot a háztartások PPS-alapú sportköltségei kapcsán.



6. ábra: Háztartások átlagos költése sporttermékekre és -szolgáltatásokra (PPS alapon) - <https://ec.europa.eu/eurostat/en/>
2021-ben a magyar kormányzati költségek sportcélra fordított aránya az Európai Unióban a legmagasabb (1,8%), az Európai Gazdasági Térségből egyedül Izland előzte meg 2021-ben. Ezen trend azóta is tart, számos stratégiai ágazat tekintetében csökkenés figyelhető meg a 2025-ös költségvetés alapján, azonban a sportra ez nem terjed ki, sőt ezen a területen növekedés látható.

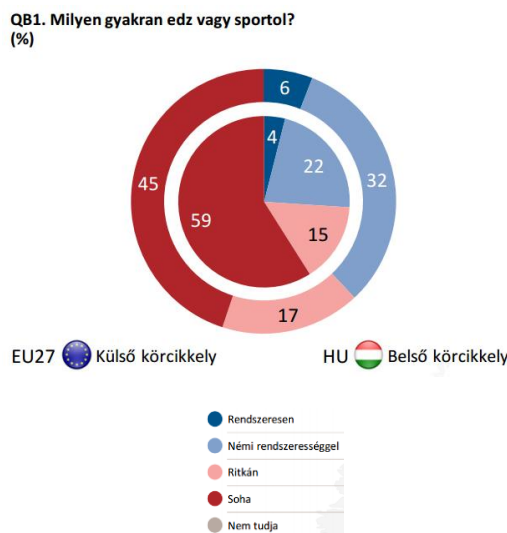


7. ábra: Sportcélú kormányzati költségek aránya az összes kormányzati kiadásból (2021) - <https://ec.europa.eu/eurostat/en/>

1.1.3. Társadalmi trendek

2022-ben az Eurostat adatai alapján **1,51 millióan dolgoztak a sportiparban** az Európai Unióban, amely az összes európai foglalkoztatott 0,8%-a. A foglalkoztatottak 55%-a férfi, amely megfelel az általános foglalkoztatási trendeknek. A szektor sajátossága a **fiatal (15-29 éves) korosztály felülreprezentáltsága a foglalkoztatottak körében**, amely 35%, szemben a 17%-os átlaggal. Magyarországon a **sportiparban foglalkoztatottak aránya 0,6%**, amely nagyjából **28 100 munkavállalónak** felel meg.

Az Eurobarometer 2022-es, 26 580 európai (ebből 1 025 magyar) reprezentatív felmérése⁴ szerint a **magyarok csupán 4%-a sportol rendszeresen**, 22%-a pedig „némi rendszerességgel”. Ez jelentős elmaradás az európai uniós átlagokhoz képest:



8. ábra: Edzés és sportolás gyakoriság a magyar lakosság körében - Eurobarometer (2022)

Bár a sporton kívüli egyéb aktív testmozgás terén a magyar lakosság az EU átlagnak megfelelő mennyiséget mozog (pl. biciklizés, táncolás, kertészkedés), magasabb a hazai lakosság körében a 2,5 órát meghaladó napi ülással töltött idő.

A felmérés alapján a sportolók 40%-a az egészség javítása, 38%-a pedig az állóképessége javítása céljából mozog. Globális trend, hogy a fizikai aktivitás és sportolás pozitív hatásai elismerést nyernek, nem csupán a testi, hanem a mentális egészségre is kiterjedő előnyeik miatt. Az emberek egyre több figyelmet fordítanak saját jóllétükre, és ennek részeként a sport és testmozgás szerepe növekszik az életükben. A sport és fitness irányzatok ezzel párhuzamosan folyamatosan fejlődnek. A fenntartható életmód és a környezettudatosság fontossága növekszik, amely a sport és testmozgás terén is megjelenik.

Végezetül fontos megemlíteni az egészség és sport terén megjelenő társadalmi egyenlőtlenségeket: a sportolás és a testmozgás előnyei nem egyenlő mértékben érhetők el minden társadalmi réteg számára.

1.1.4. Vállalati szektor jellemzői

Az MNB Vállalati Konjunktúra Felmérés 2024. októberi kiadása szerint több gazdasági mutatóban is csökkentést tapasztalhatunk. Az általános konjunktúraindex -9-ről -13 pontra csökkent. A jelenlegi helyzet, és a jövőbeli várakozások megítélése is -23-ról -32-re csökkent. A beruházási tervek mutatója csökkent, +19 pontra, míg a létszámbővítési terveké jelentősen, -6-ről +3 pontra javult. Az előretekintő beruházási szándékok szintén enyhe csökkenéssel +22 pontra esett vissza.

1.1.5. Kutatás-fejlesztés jellemzői

A KSH 2022-es helyzetelemzése szerint a kutatás-fejlesztésre fordított összeg nemzetgazdasági szinten közel 887 milliárd forint volt, a GDP értékének 1,33%-ban. Ezen belül a ráfordítások 72%-át, 632 milliárd forintot a vállalalkozási kutatóhelyeknél, további 16%-át (138 milliárd forintot) a felsőoktatásban, 13%-át (112 milliárd forintot) pedig az államháztartási szektorba tartozó kutató-fejlesztő intézeteknél és egyéb költségvetési kutatóhelyeknél költötték el.

Ebben az évben közel 3 ezer kutató-fejlesztő hely működött Magyarországon, közel 60%-uk a vállalalkozási szektorban, az érintett munkaerő 92 ezer főt tett ki, melynek 74%-a kutató volt. Megjegyzendő, hogy a kutatóhelyek 20%-kal csökkentek az előző időszakhoz képest, azonban a teljes létszám kismértékben nőtt (0,9%), mely koncentráltabb K+F tevékenységet feltételez.

Az ágazat koncentrációja továbbra is igen magas volt, a 100 legnagyobb vállalalkozás adta a piaci szektor 73, a teljes nemzetgazdasági K+F kiadás 52%-át, emellett az összlétszám 33%-át, a kutatók több mint 30%-át, ezen belül a vállalalkozási szektor dolgozóinak kb. 60%-át, a kutatók 66%-át.

A kutatás-fejlesztéshez kapcsolódó publikációs tevékenység keretében megjelent tudományos cikkek száma meghaladta a 40 ezret, kétharmadát idegen nyelven publikálták.

1.2. Az intézmény foglalkoztatási környezetének bemutatása az érintett régióban

1.2.1. Foglalkoztatottság

Magyarország gazdasági aktivitási rátája az utóbbi években folyamatosan magas maradt, az Eurostat adatai alapján a legtágabb értelemben gazdaságilag aktívnak tekinthető népességnek 81,2%-át jelenti. A foglalkoztatottsági ráta az Eurostat adataival összevetve is az európai élmezőnyben szerepel, nem sokkal elmaradva olyan országoktól, mint Hollandia (83,7%), vagy Svédország (82,2%).

A gazdasági aktivitási ráta nagyjából követi Magyarország általános iskolázottsági mutatóit, vagyis a középfokú végzettséggel rendelkezők 58,4%-kal veszik ki részüket a gazdasági aktivitásból, míg a diplomások esetében ez 31%. Előbbi esetben a férfiak javára (52,7%-63,4%), utóbbi esetében a nők javára (37,3%-25,4%) mutatkozik nagyjából 12%-os eltérés.

Regionális különbségek természetesen e területen is megfigyelhetők, a legmagasabb aktivitási rátát 72%-kal Közép-Magyarország produkálja, azonban még a sereghajtó Észak-Magyarországon is a népesség 64,1%-a vesz részt a nemzetgazdaságban.

1.2.2. Munkanélküliség

Munkanélküliség és munkaerő-tartalékok

Magyarország munkanélküliségi rátája tartósan alacsony maradt, azonban növekvő tendenciát mutat, 2022-ben 3,7% volt, majd 2023-ban 4,1%-ra emelkedett, jelenleg a munkanélküliségi ráta 4,5%, ami azonban még mindig alacsonyabb, mint az EU 6,3%-os átlaga. Regionális különbségek továbbra is megfigyelhetők, a legalacsonyabb, 3,2%-os munkanélküliségi ráta Budapesten és vonzáskörzetében tapasztalható.

1.2.3. Felsőfokú végzettségűek foglalkoztatása

A legtöbb nemzetgazdaságban jellemzően a felsőfokú végzettséggel rendelkező népesség élvezi arányosan a legmagasabb foglalkoztatottságot (vagyis a legalacsonyabb munkanélküliséget is). Ennek mutatói hazánkban stabilnak tekinthetők, 2021 óta enyhe növekedő tendenciát mutatnak: egyetemi vagy mesterképzéssel rendelkezők körében a foglalkoztatottság 83,2%-ról 2022-23-ra 85,3, illetve 85,7%-ra nőtt, míg a főiskolai vagy alapképzést szerzettek esetében 77,4%-ról

78,8-78,4%-ra módosultak a mutatók. Az Eurostat számai még pozitívabb tendenciákat mutatnak, a felsőfokúnak tekinthető végzettséggel rendelkezőknek 91,4%-a alkalmazásban áll, szemben az Euro27 86,3%-os átlagával.

Kiemelkedő hazánkban a frissdiplomások foglalkoztatása (olyan 20-34 év közötti személyek, akik 1-3 éven belül szereztek végzettséget), 94,7%-os mutatójával Magyarország az EU-n belül negyedik helyezett, egyedül Észtország, Málta és Hollandia előzi meg; az EU-átlag 87,7%-ot pedig közel 5%-kal múlja felül

Magyarország lakosságának 35,9%-a rendelkezik felsőfokú végzettséggel, összevethető Ausztria 33,8%-os, vagy Franciaország 36%-os mutatójával, melyek magasabbak az EU27 29,5%-os átlagánál. Nehéz országszinten összevetni ezt az értéket, mivel a nemzeti felsőoktatási rendszerek akkreditációja és kibocsátási mutatói jelentősen eltérnek az egységes európai képzési rendszer létrehozására irányuló törekvések ellenére is.

1.3. Az intézmény oktatási környezetének bemutatása

1.3.1. Középfokú oktatás intézményrendszere az érintett régiókban

Hazánkban 2022-es adatok szerint összesen 991 középfokú kimenetelt nyújtó oktatási intézmény működött. Ezek túlnyomó része – 817db - gimnáziumi szintű, ezen belül nagyjából egyenlő megoszlásban 272 állami, 229 egyházi és 316 magán fenntartású iskola volt. A 174 db technikum, szakgimnázium és szakképző/szakközépiskola esetében pedig mindössze 42 volt állami, míg 70 és 62 egyházi, illetve magánkezelésben.

Szakegyetemenként a MTSE vonzáskörzete országos, azonban fontos kiemelni, hogy a magyar népesség egyre hangsúlyosabban koncentrálódik elsősorban a közép-magyarországi nagyrégióba, a hazai hallgatók tekintélyes része feltehetően ebből a relatíve fiatal közegeből fog származni a következő években, részben annak közel 3 millió fős lakossága, részben pedig a középosztálybeli családok koncentrációja miatt is.

1.3.2. Középfokú oktatás kibocsátása az érintett régiókban

A KSH adatai szerint a középfokú intézmények nappali rendszerű oktatásában, ebből várható kimeneteli forma szerint 194 ezren gimnáziumokban (45,4%-a), 171 ezren (39,9%)

technikumokban és szakgimnáziumokban, 56 ezren (13,1%) szakképző iskolákban, 6,7 ezren (1,6%) pedig szakiskolákban és készségfejlesztő iskolákban tanulnak.

Érettségire 2024-ben 112.700 fő jelentkezett, felvételi kérelmet pedig 120.990 fő adott be (az eltérés átfedésekből származik). Összevetésként a felvételizők közül nagyjából 2400-an (a felvételizők 2%-a) adtak be 5400 felvételi kérelmet a Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetemre, melyből közel 1200 sikeresnek is bizonyult, vagyis falai között a felvételizők 1,18%-a kezdhetette meg tanulmányait.

Az érettségizettek aránya a nappali oktatásban a 18 évesek százalékában kifejezve Közép-Magyarország közel 70%-os arányával szemben a Dél-Alföld és Nyugat-Dunántúl 71-72%-ot teljesít, a Közép- és Dél-Dunántúl régiók, az Észak-Alföld 62-61-60%-os arányokkal követi e régiókat, a sereghajtó pedig Észak-Magyarország 57,5%-kal. A százalékos adatok mellett megjegyzendő, hogy Közép-Magyarország lakossága közel 3 millió fő, vagyis közel 600 ezer fős iskoláskorú népessége megegyezik a Dunántúl nagyrégióéval, viszont az Alföld nagyrégió 760 ezer fős létszámával gyengébb aránnyal is képes hasonló számokat produkálni.

1.3.3. Középfokú oktatási intézmények szakmai kapcsolódása a felsőoktatási intézményhez

A Testnevelési és Sporttudományi Egyetem speciális képzési kínálata miatt érdemes kiemelni azon oktatási intézményeket, melyek kifejezetten sport szakirányú képzéseket (is) kínálnak. Jelenleg Magyarországon 34 ilyen intézmény működik, legtöbbük alap- és középfokú képzéseket is kínál, illetve jellemzően más szakokkal, szakirányokkal együtt folyik sportoktatás ezen iskolákban. Regionális megoszlásukat tekintve aránylag a legtöbb (12) Közép-Magyarországon (ezen belül is 11 Budapesten) található, vidéki régióként pedig 3-5 ilyen intézmény található.

A hallgatói létszám súlypontja valamivel még erősebben tolódik a fővárosi régió irányába: az intézményi létszám 35%-át adó budapesti sportiskolákból került ki a 2023-as évben szakirányú továbbtanulásra felvételiző tanulók 40%-a (a felvételt nyertek 35%-a).

Számszerűsítve a fenti megállapításokat, 2023-ban összesen 218 sportiskolás adta be felvételi kérelmét sporttudományi és testnevelő tanári felsőoktatási képzésre, melyből 87 a budapesti régióból került ki, a vidéki intézményekből pedig iskolánként átlagosan 6-8 fővel számolhatunk.

	2023 felvételt nyerő	2023 felvételiző
Budapest, Közép-Magyarország	61	87
Dél-Alföld	7	8
Észak-Alföld	22	26
Dél-Dunántúl	24	27
Közép-Dunántúl	20	23
Nyugat-Dunántúl	24	29
Észak-Magyarország	13	18
Vidék	110	131
Összesen	171	218
	36%	40%

9. ábra: Területi megoszlás bemutatása

Továbbá az Egyetem rendelkezik es általa üzemeltetett gyakorlóiskolával. A TF Gyakorló Sportiskolai Általános Iskola és Gimnázium a Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem gyakorlóiskolájaként működik, általános iskolai és 4+1 szerkezetű, angol nyelvi előkészítő évfolyamos gimnáziumi képzést kínálva. Az intézmény kiemelt figyelmet fordít a tehetséggondozásra, különösen az angol nyelv és a testnevelés területén. A Magyar Olimpiai Bizottság támogatásával működő sportosztályaikban a sport iránt elkötelezett diákok számára nyújtanak magas színvonalú oktatást.

1.4. Az intézmény vonzáskörzetének és a képzés iránti hallgatói kereslet

1.4.1. Az intézmény képzései iránti kereslet földrajzi kiterjedése

Az MTSE képzései iránti kereslet, mivel regionálisan az egyetem erős pozícióban van, stabilnak tekinthető. Megemlítendő a Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetemmel való együttműködés, melynek keretében a Sapientia sport-tematikájú képzése az MTSE domináns közreműködésével történik, viszont a globális terjeszkedés eddig nem volt fókuszban. Itt Ázsia (Kína, India, Vietnám, Indonézia, és a Közel-Kelet), illetve Latin-Amerika olyan területek, ahol erősíteni vagy megteremtteni kell a lehetőséget az egyetem elérésére. Tajvan és Albánia esetében már van lehetőség kettős végzettség megszerzésére, mely szélesíti a potenciális hallgatói kört.

1.4.2. Az intézmény képzései iránti kereslet korosztályi jellemzői

A Testnevelési és Sporttudományi Egyetem egyik sajátossága, hogy egyaránt támaszkodik a frissen érettségiző korosztályra és az „idősebb” évfolyamokra is. A fiatal hallgatókat alapvetően az osztatlan tanárképzés és BA/BSc képzésekkel lehet bevonni, míg a képzésbe visszatérő hallgatókat MA/MSc és szakmai képzések, továbbképzések várják. Ez a kormegoszlás is a szakterület sajátosságaiból származik: számos leendő hallgató sportkarrierjének lezárása után képi magát tovább, edzői vagy sportvezetői pályára lépve.

1.4.3. Az intézmény képzései iránti kereslet előképzettségi jellemzői

Az egyetem bemeneti követelményei alapvetően nem térnek el a szokványos, felsőoktatásban, illetve felnőttképzésben megszokottól, azonban a kifejezetten sportszakok esetében ezek mellé bementi és kimeneti fizikai alkalmassági követelmények is társulnak. Felnőttképzési területen, mivel egyes kurzusok szakirányú továbbképzésként folynak, értelemszerűen csak a meghatározott alapképzettség birtokában fogadnak hallgatókat.

1.4.4. Az érintett régiókban lévő felnőttképzési kereslet jellemzői

Az MTSE négy fő felnőttképzési lehetőséget kínál a korábbi OKJ-t leváltó szakképesítésre felkészítő szakmai képzés rendszerén belül: sportedzői, sportoktatói, sportszervezői, személyi edzői. Mivel az Egyetem az összes sportági képzési program kidolgozását a szövetségekkel együttműködve koordinálta, a felnőttképzési kínálat lefedi a szakágak igényeit.

Az egyetem kínálatában szereplő posztgraduális képzésben olyan egyedi programok is találhatóak, mint autó-motorsport menedzser, inkluzív sportoktató, lovaskultúra oktató vagy nemzetközi sportkapcsolatok és sportdiplomácia, illetve gyógytestnevelő mentortanár. Ezen kívül rendezvényszervezés-sportbiztonság, sportlétesítmény-üzemeltető, sportmédia, sport-specifikus diétetika és testnevelő mentortanár képzések is elérhetők.

A tanárképzésről elmondható, hogy az elmúlt időszakban jelentősen megnövekedett az érdeklődés, különösen a rövidciklusú képzési programok iránt, amelyek rugalmasságukkal és gyors piaci hasznosíthatóságukkal nagy népszerűséggel rendelkeznek, azonban a trend elszívó hatásként is felmerül az oktatói utánpótlásnál.

1.5. Az intézmény tevékenységének értékelése az ágazati, szakpolitikai környezet vonatkozásában

A Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem sportszakmai, sporttudományi szakjainak vonatkozásában a hazai sportélet számára első osztályú gyakorlati és elméleti szakemberek, kutatók képzését tekinti elsődleges feladatának, lehetőségeihez mérten támogatva a legszélesebb rétegek számára a hozzáférést e tudáshoz. Szakmai felkészültségére, hagyományaira, valamint kapcsolatrendszerére alapozva lényegében a magyar sportélet háttérintézménye.

Az MTSE felnőttképzési szakjainak vonatkozásában elsődleges feladatának olyan gyakorlati szakemberek továbbképzését és felkészítését tűzte ki célul, akik hathatósan támogatják a sportolók és sportszakemberek munkáját, valamint – nem szem előtt tévesztve az egész sporttudomány e fontos célját – elősegítik az egész társadalom egészségesebbé válását, téve ezt a legkorszerűbb tudással felvértezve.

Az egyetem a hazai felsőoktatási szakpolitikai, fejlesztéspolitikai stratégiai irányokhoz illeszkedve alakítja tevékenységének fókuszait. Ennek formája egy államilag elismert, vagyongazdálkodó alapítvány – s **Testnevelési Egyetemért Alapítvány** - által fenntartott magán felsőoktatási intézmény, mely külön karokra nem tagolódik.

A Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem kulcsszerepet játszik a sport és fenntarthatóság metszéspontján. Az intézmény olyan projekteket és képzési programokat valósít meg, amelyek megfelelnek az Európai Unió zöld politikáinak, és hozzájárulnak a régió fenntarthatósági céljainak eléréséhez. Az egyetem szakmai iránymutatást nyújt az ágazati szereplők számára, elősegítve a zöld átmenetet, miközben erősíti a társadalmi és gazdasági kohéziót.

Szakpolitikai háttér

A hazai sportstratégia kialakítását és fejlesztését a nemzetközi és hazai szakpolitikai keretek egyaránt nagyban befolyásolják. Uniós szinten a DG EAC (Európai Bizottság Oktatásért, Ifjúságért, Sportért és Kultúráért Felelős Főigazgatósága) irányelvei és dokumentumai iránymutatóak, ezek közül kiemelendők a Sport Munkaterve, a Fehér Könyv a Sportról, valamint a Sport Európai Dimenziójának Fejlesztése című stratégiai dokumentum. Ezek az anyagok a sport társadalmi és gazdasági szerepét, az egészségmegőrzés fontosságát, valamint a sport integrációs és oktatási vonatkozásait is vizsgálják.

A hazai sportstratégia hosszú időn keresztül kiemelt helyen szerepelt, melynek keretein belül olyan átfogó terveket készítettek, mint az Egészséges Magyarország 2021–2027 program, amely a lakosság egészségmegőrzésére és a fizikai aktivitás ösztönzésére helyezi a hangsúlyt. A Nemzeti Versenysport Fejlesztési Program célja a hazai versenysport eredményességének növelése, míg az Aktív Magyarország stratégia a szabadidősport és az aktív életmód népszerűsítését célozza meg.

Az élsport szempontjából fontos megemlíteni még a MOB által kiadott, Az Olimpiai Sportágak Versenysport-stratégiája (2022–2032) c. dokumentumot, amely az élsport versenyképességének növelésére koncentrál.

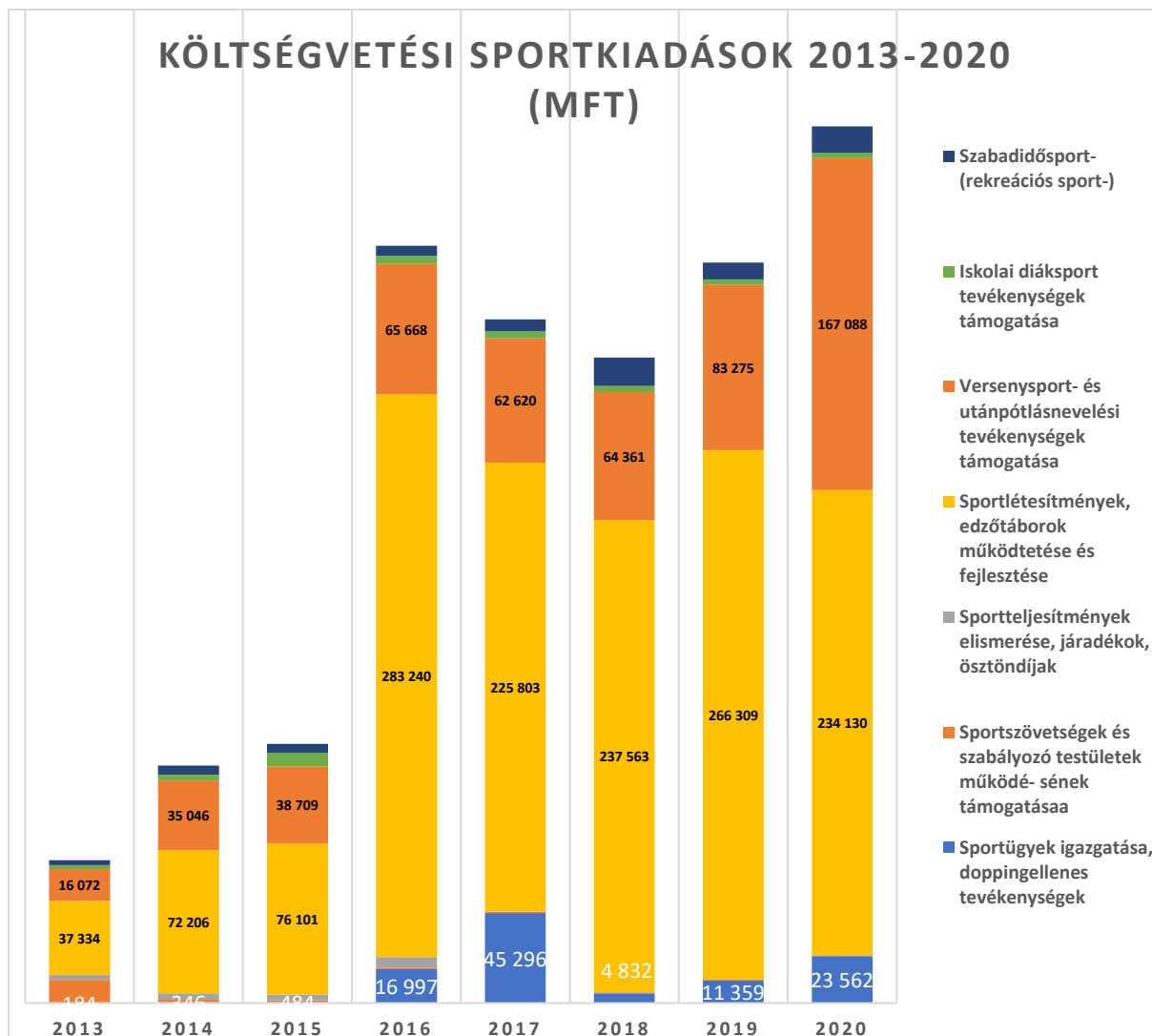
Sportszakmai környezet és edzőképzés

A nemzeti sportpolitikával összhangban Magyarországon a sportszervezetek száma növekedésnek indult 2013-2020 között (30%-os nagyságrendben), mellyel párhuzamosan a sport támogatására fordított összeg meghatszorozódott.

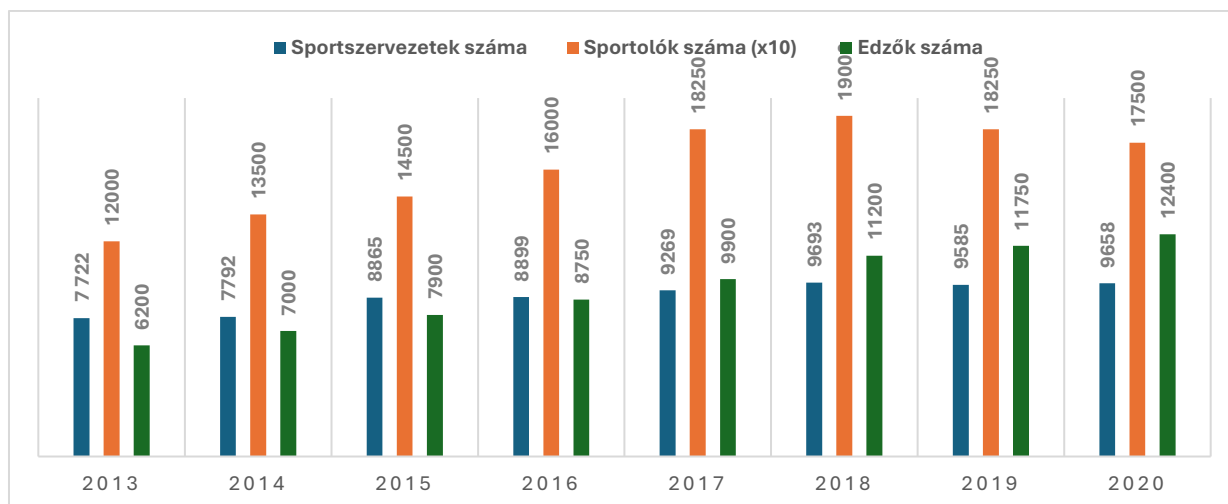
Az adott időszakban a sportszervezetekkel párhuzamosan a sportolók létszáma is erősen növekvő tendenciát mutatott (kb. 50%-os nagyságrendben), azonban a sportszakmánál komoly problémát jelentett, hogy a szakedzőképzés szünetelt a hazai felsőoktatásban. Ezt enyhítette, hogy az MTSE elindította az Edző alapképzési szakját, ezzel jelentősen javult a sportolók és edzők aránya, azonban továbbra sem lehetséges a teljes spektrumot megfelelően lefedni, vagyis ezen a területen még jelentős fejlődésre nyílik lehetőség.

MTSE képzés megnevezése	Meghirdetett sportágak (25/26)
Edző alapképzési szak - NAPPALI	atlétika, kézilabda, kosárlabda, labdarúgás, röplabda
Edző alapképzési szak. - LEVELEZŐ	aerobik, akrobatikus rock and roll, akrobatikus torna, asztalitenisz, birkózás, cheerleading, gyorskorcsolya, íjászat, jégkorong, judo, kajak- kenu, kerékpár, kézilabda, kosárlabda, labdarúgás, lovassport, ökölvívás, öttusa, ritmikus gimnasztika, röplabda, szinkronúszás, taekwondo, tenisz, tollaslabda, torna (férfi), torna (női), úszás, vitorlázás- szörf, vízilabda
Szakedző mesterképzési szak - LEVELEZŐ	birkózás, gyorskorcsolya, kézilabda, kosárlabda, labdarúgás, röplabda, vitorlázás- szörf, torna (férfi), torna (női), vízilabda

10. ábra: MTSE meghirdetett sportok



11. ábra: Költségvetési sportkiadások 2013-2020 (mft) - Pénzügyi Szemle, 2023



12. ábra: Sportszervezetek, sportolók és edzők számának alakulása – MOB - AZ OLIMPIAI SPORTÁGAK VERSENYSPORT-STRATÉGIÁJA, 2022-2032

Fenntarthatósági lehetőségek és javaslatok

Az alábbi területeken érdemes továbbfejleszteni az egyetem fenntarthatósági stratégiáját:

- Zöld kampusz fejlesztése: Energiahatékonysági megoldások és megújuló energiaforrások alkalmazása az egyetemi infrastruktúrában.
- Tudományos partnerségek: További együttműködés kialakítása olyan nemzetközi és hazai szervezetekkel, amelyek a sport és fenntarthatóság innovációjára összpontosítanak.
- Tudatformálás: Hallgatói programok és kampányok indítása, amelyek növelik a fenntarthatóság iránti elköteleződést a sporttudományi szakokon.

A Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem példamutató módon képes összekapcsolni a sporttudomány, az oktatás és a fenntarthatóság területeit, hozzájárulva a régió gazdasági és társadalmi fejlődéséhez. Az egyetemnek a fenntarthatóságban betöltött szerepe nemcsak regionális, hanem nemzetközi szinten is meghatározó lehet.

1.6. Az intézmény bemutatása energetikai és fenntarthatósági szempontból

1.6.1. Fenntarthatóság – technológiai innováció

A sport és élettudományok területén zajló technológiai fejlődés rendkívüli lehetőséget biztosít az egyetem versenyképességének növelésében. Az adat- és mesterséges intelligencia (AI) alapú kutatások és elemzések, valamint a Big Data alkalmazása nagyban segíti a sportteljesítmények részletesebb értékelését és ezáltal a megalapozott döntéshozatalt.

Az adatalapú megközelítés révén a sporttudományi kutatások új szintre emelkedhetnek, lehetővé téve a sportolói teljesítmény optimalizálását és az edzésprogramok lehető legpontosabb személyre szabását. Az edzéstechnológia fejlődésében a kiterjesztett valóság (AR) alkalmazása is egyre nagyobb szerepet kap, amely lehetőséget teremt az edzéskövetés fejlesztésére, a sportolók motivációjának növelésére, valamint a mozgáselemzés pontosságának fokozására. Az AR alapú megoldások hozzájárulnak az egyéni és csapatsportok teljesítményének finomhangolásához és az oktatási folyamatok hatékonyságának növeléséhez.

A sport és élettudományi kutatások mellett egyre nagyobb hangsúlyt kap a társadalomtudományi elemzések integrálása, amely szélesebb kontextusban vizsgálja a sport

társadalmi hatásait, beleértve a közösségi életre, az egészségügyi rendszerekre és a gazdasági fejlődésre gyakorolt hatásokat, mely összefügg a hazai sportpiac kiaknázatlan területeivel is.

A sportlétesítmények területén is jelentős technológiai innovációk figyelhetők meg, különösen az okos stadionok megjelenésével. Ezek az intelligens infrastruktúrák fejlett digitális megoldásokat alkalmaznak, például valós idejű adatelemzést, fenntartható üzemeltetési rendszereket és interaktív nézői élményeket kínálnak, amelyek új szintre emelik a sportesemények lebonyolítását és a nézői elköteleződést. Hasonló eszközöket az MTSE is szándékozik felhasználni a hatékonyabb üzemeltetés érdekében.

1.6.2. Fenntarthatóság – egyetemi infrastruktúra

Az Egyetem a korábbi években megkezdett hosszú távú fenntarthatóságot biztosító szemléletét 2024-ben is megtartotta. A 2022 telén bekövetkezett világméretű energetikai válsághelyzetben hozott széleskörű intézkedéseknek köszönhetően az intézmény kiemelkedő energiatakarékossági eredményeket ért el. Ezt a környezettudatos szemléletet az Egyetem 2024-ben is folytatta, ugyanakkor sor került az intézkedések enyhítésére, amely a munkavállalók, hallgatók komfortfokozatának növelése érdekében történt.

Az Egyetem a vizsgált tárgyévvel megelőző évhez (2023) képest 88 149 kWh-val több földgáz energiát, valamint 773 892 kWh-val több villamos energiát fogyasztott, amely az ingatlanállomány jelentős mértékű bővülésének eredménye (Dr. Koltai Jenő Sportközpont használatbavétele). Ugyanakkor az energiatakarékossági intézkedések bevezetése előtti bázisévnek tekinthető 2022-es évhez képest 1 539 570 kWh-val kevesebb földgáz energiát, valamint 62 821 kWh-val kevesebb villamos energiát fogyasztott az Egyetem. Az energiafelhasználás tudatos és ilyen nagymértékű csökkentésnek köszönhetően az Egyetem szennyezőanyag kibocsátása is jelentősen csökkent.

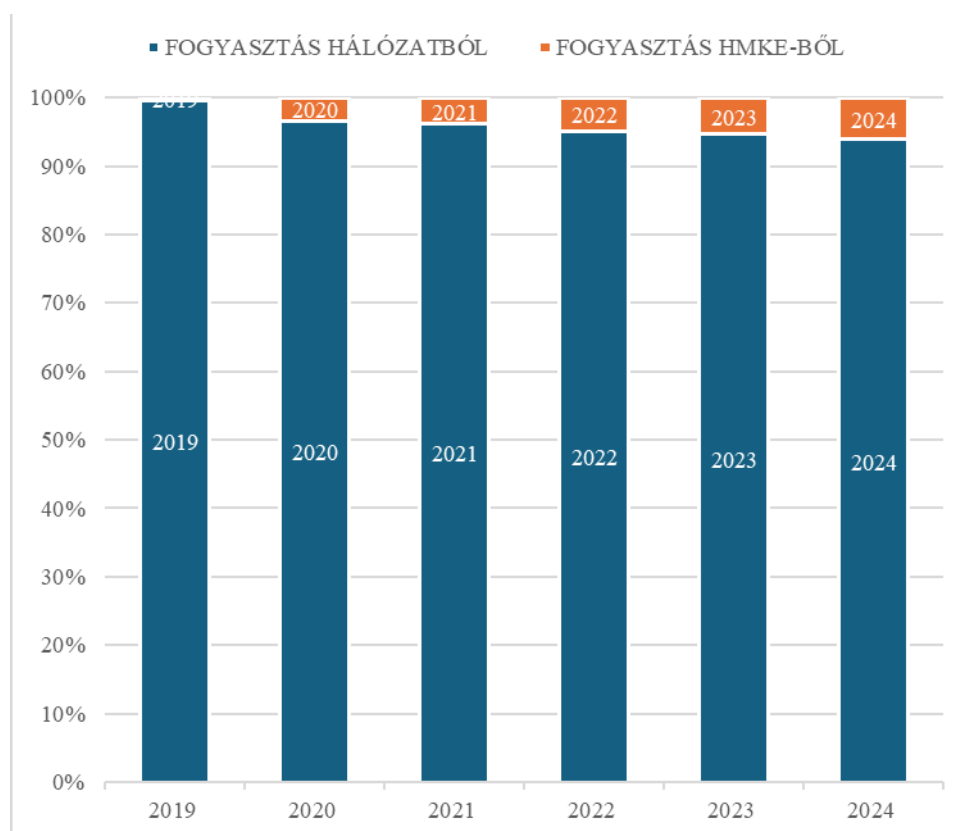
Az Egyetem az elavult energetikai rendszerekkel működő épületeinek megújítására a KEHOP-5.2.15-1. ”Középületek energetikai fejlesztéseinek előkészítése” elnevezésű pályázat keretein belül energetikai korszerűsítési tervdokumentációt készített. Az elkészült tervdokumentációk alapján az Egyetem feltételes közbeszerzési eljárás keretein belül pályázatot írt ki a tervekben foglalt energetikai korszerűsítések kivitelezése céljából. A korszerűsítés megvalósítása esetén a 1125 Budapest, Diana utca 35-37. szám alatt található TF Gyakorló Sportiskolai Általános Iskola és Gimnázium energetikai minősítése elérné a „BB” kategóriát, amely „közel nulla energiaigényű” létesítménynek felel meg. Az Egyetem 1039 Budapest, Királyok útja 65. szám alatt található Római-parti Vízisport-telepén két épületben történhet energetikai korszerűsítés.

A „gondnoki épület” „DD” energetikai minősítést érne el, amely „korszerűt megközelítő” minősítést jelentene, a „garzon épület” pedig elérné a „közel nulla energiaigényű” „BB” besorolást.

Az Egyetem ingatlanjaiban működő fotovoltaikus rendszerek 146 664 kWh energiát termeltek 2024-ben, amely az előző évhez képest 13%-kal kevesebb. Az Egyetem éves villamos energia felhasználásának a 6,08%-át termelik a fotovoltaikus rendszerek.

Egyetem összesen (kWh)						
Év	Fogyasztás hálózatról	Napelemek termelése	Visszatáplálás	Fogyasztás napelemekből	Fogyasztás összesen hálózat +napelem	HMKE/összesen %-os arány
2022	2 920 011	185 655	-35 542	150 113	3 070 124	4,89%
2023	2 415 362	168 324	-31 498	136 826	2 552 187	5,36%
2024	1 895 779	146 664	-23 978	122 686	2 018 465	6,08%

13. ábra: Egyetemi fogyasztás



14. ábra: Napelemek termelése és az összfogyasztás aránya - Egyetem összesen

Az Egyetem az Alkotás utcai campus felszíni parkolóhelyein található elektromos töltőpontokból a munkavállalók részére hat töltőberendezést díjmentesen biztosít. A Dr. Koltai

Jenő Sportközpont területén létesített elektromos töltőpontok közül hat töltőpont szolgáltatási díj megfizetése ellenében bárki számára igénybe vehető, valamint a Sportközpont területén is rendelkezésre áll egy díjmentes elektromos autótöltő a munkavállalók részére.

A korábbi évekhez hasonlóan az Egyetem továbbra is a jogszabályi előírásoknak megfelelően foglalkoztat ADR tanácsadót, aki évi rendszerességgel oktatásban részesíti azon munkavállalókat, akik veszélyes anyaggal dolgoznak. Emellett rendszeresen tart ellenőrzést annak érdekében, hogy a veszélyes anyagok közúton történő szállítása mindig a vonatkozó jogszabályoknak megfelelően történjen.

Az Egyetemen keletkezett veszélyes hulladékot az Egyetem szerződéses partnere rendszeres időközönként szállította el. 2024-ben 2950 kg veszélyes hulladék keletkezett az Egyetemen.

Az Egyetem elkötelezett a hulladék szelektív gyűjtésében. Ennek érdekében minden létesítményében szelektív (műanyag, papír, vegyes felosztású) hulladékgyűjtők kerültek kihelyezésre. Az ezekben gyűjtött hulladékot az egyes létesítmény hulladéktárolójában elhelyezett 240 literes kisebb méretű és 1,1 m³-es nagyobb méretű tárolókban gyűjtik, amelyek ürítése heti rendszerességgel történik.

Az Egyetem épületeinek egy részét gáztüzelésű kazánnal fűti, amelyből adódóan az Egyetem rendelkezik levegőszennyező pontforrással. A szennyezettség határérték alatt tartása, továbbá a jogszabályi követelményeknek való megfelelés érdekében az előírás szerinti emissziós mérést akkreditált szakcéggel végezteti. A legutóbbi akkreditációs mérésre 2021 novemberében került sor. A mérési értékek felhasználásával az Egyetem 2024-ben is eleget tett a 306/2010. (XII. 23.) Korm. rendeletben foglalt „Helyhez kötött pontforrás engedélyezés” kötelezettségének. A benyújtott dokumentációk megfeleltek a hivatkozott rendeletben foglaltaknak, ezért az Egyetem az engedélyt megkapta a pontforrás üzemeltetésére vonatkozóan.

2. Képzési tevékenység értékelése

2.1.1. Képzési portfólió értékelése

2.1.2. Képzési kínálat

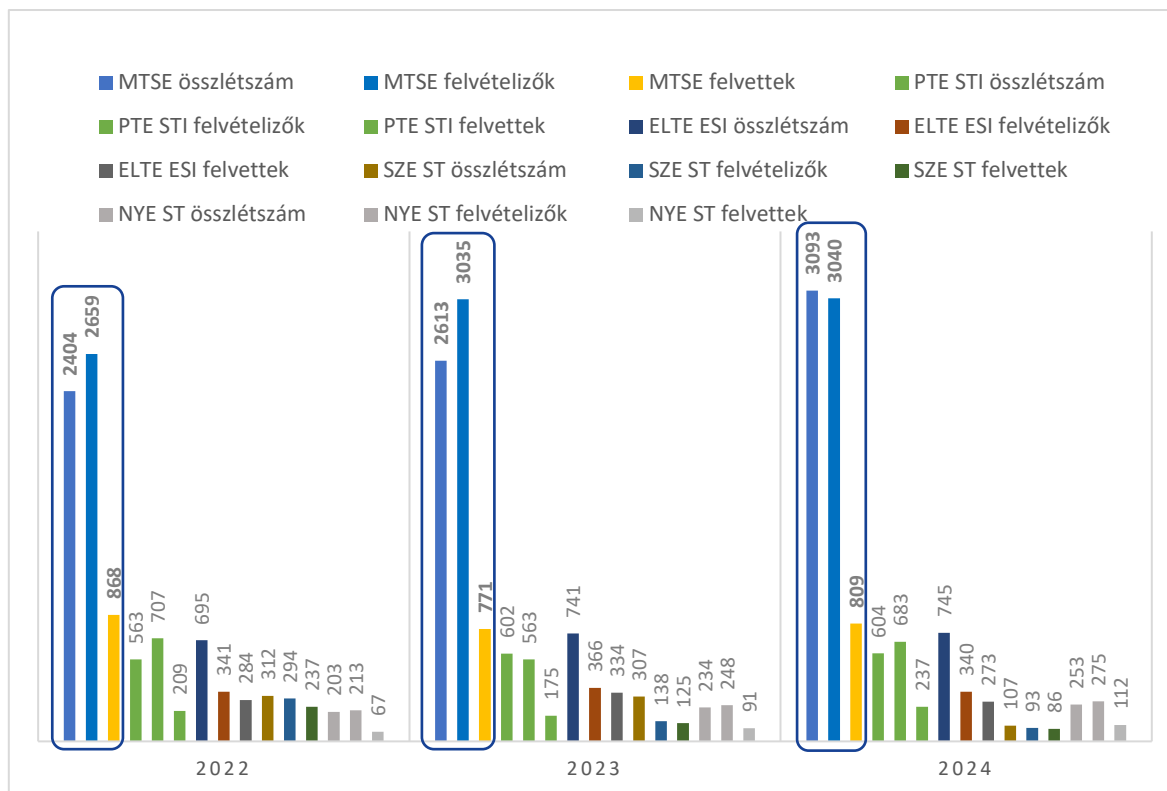
Az MTSE széles képzési kínálattal rendelkezik sporttudományi és pedagógiai alap- és mesterképzések, illetve szakirányú továbbképzések terén. Alapképzés keretében edző, rekreáció és életmód, illetve sportszervezés; mesterképzésben pedig humánkineziológia, rekreáció, sportmenedzser, sportmentáltréner, sportteljesítmény-elemző, szakedző, testnevelő

tanár, gyógytestnevelő tanár; osztatlan képzésben pedig testnevelő, gyógytestnevelő tanár szakok indultak 2024-ben. Szakirányú továbbképzésekből az alábbiakat kínálta az egyetem: autó-motorsport menedzser, inkluzív sportoktató, lovaskultúra oktató, nemzetközi sportkapcsolatok – sportdiplomácia, rendezvényszervezés – sportbiztonság, sport-specifikus diétetika, sportlétesítmény-üzemeltető, sportmédia.

A fentiekből látható, hogy az MTSE számos elméleti és gyakorlati területen képes kielégíteni a hallgatói igényeket, továbbképzések formájában pedig számos kurrens témát lefed. Mindemellett az egyetem céljai közé tartozik szolgáltatási palettájának bővítése, illetve a hallgatószám növelése, melynek egyik eszköze a képzések további diverzifikálása mellett a tananyag digitális online formában történő átadása, illetve versenyképes, piaci értékeket képviselő curriculum kialakítása.

2.1.3. Képzési terület / szak esetében az intézmény képzési volumene a képzési terület / szak ország összlétszámához képest

Kijelenthetjük, hogy Magyarországon egyértelműen az MTSE az ország vezető sporttudományi egyeteme. Ezt nem csak a többi sporttudományi képzést kínáló egyetemenél szélesebb képzési paletta bizonyítja, **hanem az abszolút és relatív hallgatói létszám területén is első helyen szerepel az Egyetem.** Összehasonlításképpen, az MTSE-n 2024 őszen összesen minden képzést figyelembe véve 3093 hallgató tanult, míg az ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar Egészségfejlesztési és Sporttudományi Intézetében 745 hallgató folytatta tanulmányait 2024-ben, a Pécsi Tudományegyetem Sporttudományi Intézetének pedig 604 hallgatója volt; a győri Széchenyi István Egyetem Sporttudományi Tanszékén 237 fő hallgatott, illetve a Nyíregyházi Egyetem sporttudományi képzésén pedig 253 fő vett részt.



15. ábra: Hallgatói létszám és felvételizők számának alakulása – FIR - 2024

A legfrissebb 2024-es adatok alapján Magyarországon 4414 hallgató jelentkezett sporttudományi alapképzésre, akik közül 1921 hallgató került felvételre; míg mesterképzésre 739 fő jelentkezett a vizsgált időszakban.

Felmérések alapján 2024-ben is az MTSE a hazai vezető intézmény sporttudományok területén a „Hallgatói kiválóság nappali tagozatos hallgatók” tekintetében.

2.1.4. Képzési kínálatban meglévő/hiányzó szinergiák – vertikális és horizontális teljesség értékelése

A Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem szakegyetemként működik, saját szakterületén belül a pedagógia, sporttudomány, életmód, testnevelés, gyógytestnevelés és a kapcsolódó szolgáltatások területeit kívánja lefedni, melyekből számos képzés csak az MTSE-n található meg hazánkban. Az alap- és mesterképzések egymásra épülve kapcsolódnak össze, melyeket kiegészítenek a speciális továbbképzési területek. A fenti kikötésekkel összhangban tervek szerint az MTSE oktatási tevékenysége a 2025/26-ban induló Sporttudományi BSc alapszak indításával vertikálisan és horizontálisan is teljesnek tekinthető.

2.1.5. Képzési szintek közötti arányok megfelelése

Az MTSE 2023-24-es tanévében az aktív hallgatói létszám a következőképpen oszlott meg: alapszakon 1589 fő, mesterszakon 498 fő, osztatlan képzésen 477 fő, szakirányú továbbképzésen pedig 147 fő tanult. Ezzel az egyes szintek között a hallgatói létszám aránya 3:1 volt, ami összhangban van a nemzeti felsőoktatási politikával, melynek célja az, hogy mesterképzésre lehetőség szerint a jobban teljesítő hallgatók lépjenek tovább, míg a gyengébben teljesítők kilépnek a munkaerőpiacra, vagy más képzést választanak maguknak.

2.1.6. Képzési kínálat dinamikája

Az intézmény képzési kínálatában folyamatos változás figyelhető meg, amely a társadalmi és piaci igényekhez való alkalmazkodást tükrözi. Felfutó programként kiemelkednek az angol nyelvű edzői képzések, amelyek nemcsak a nemzetközi hallgatók növekvő érdeklődését vonzzák, hanem a globális szakmai trendekhez való igazodást is szolgálják. Ezek a képzések egyúttal lehetőséget teremtenek a modern edzésmódszerek és technológiák nemzetközi szintű oktatására, valamint a külföldi és hazai szakemberek közötti tudásmegosztás erősítésére.

2.1.7. Képzések finanszírozási jellemzői

A Felsőoktatási Információs Rendszer 2024 október 15-i adatai szerint az MTSE hallgatóinak 82%-a tanult államilag támogatott képzésben, nappali vagy levelező rendben, vagyis a hallgatóknak csak 18%-a volt önköltséges, vagy más alapon finanszírozott. Ennek megfelelően az egyetem hallgatói bevételei – nem számolva a szolgáltatás jellegű saját bevételeket – túlnyomó részt az állami finanszírozási keretektől függenek. Mindemellett az egyetem pénzügyi mérlege az elmúlt három évben stabilnak tekinthető, pozitív éves eredménnyel.

2.1.8. Képzések keresettség jellemzői bemutatása

2023/24/1 félév hallgatói létszámadatok

Képzés megnevezése		aktív (fő)	passzív (fő)	összesen (fő)	
Alapképzés		1 415	174	1 589	
<i>Sporttudomány képzési terület</i>		<i>551</i>	<i>39</i>	<i>590</i>	
nappali	BA Edző	247	22	269	
	BSc Rekreáció és életmód	146	11	157	
	BSc Sportszervezés	158	6	164	
<i>Sporttudomány képzési terület</i>		<i>864</i>	<i>135</i>	<i>999</i>	
levelező	BA Edző	613	108	721	
	BSc Rekreáció és életmód	126	8	134	
	BSc Sportszervezés	125	19	144	
Osztatlan képzés <i>Pedagógusképzés képzési terület</i>		458	19	477	
nappali	Testnevelő, gyógytestnevelő-egészségfejlesztő tanár	458	19	477	
Mesterképzés		447	51	498	
<i>Sporttudomány képzési terület</i>		<i>110</i>	<i>3</i>	<i>113</i>	
nappali	MSc Humánkineziológia	50	0	50	
	MSc Sportmenedzser	51	3	54	
	MSc Sport mentál tréner	9	0	9	
<i>Sporttudomány képzési terület</i>		<i>337</i>	<i>48</i>	<i>385</i>	
levelező	MSc Humánkineziológia	106	12	118	
	MSc Rekreáció (új szak)	12	1	13	
	MSc Sport mentáltréner	33	3	36	
	MSc Sportmenedzser	81	17	98	
	MSc Sportteljesítmény-elemző	25	0	25	
levelező	MSc Szakedző	80	15	95	
	<i>Pedagógusképzés képzési terület</i>		<i>46</i>	<i>0</i>	<i>46</i>
	Testnevelő tanár	46	0	46	
Szakirányú továbbképzés		143	4	147	
Autó-motorsport menedzser		25	0	25	
Inkluzív sportoktató		17	0	17	
Lovaskultúra oktató		22	3	25	
Nemzetközi sportkapcsolatok – Sportdiplomácia		17	1	18	
Rendezvényszervezés- sportbiztonság		30	0	30	
Sport-specifikus diétetika		21	0	21	
Sportlétesítmény-üzemeltető		11	0	11	
Mindösszesen:		2 509	248	2 757	

16. ábra: MTSE hallgatók megoszlása 2023/24

Az **alapképzés** keretében a sporttudományi képzési terület dominál, amelyből a legtöbben a levelező **BA Edző** szakra járnak, 721 fővel. A nappali alapszakos tagozaton is kiemelkedő létszámot mutat a **BA Edző** szak, ahol 269 hallgató tanul.

Az **osztatlan pedagógusképzés** területén egy szakkal rendelkezik az Egyetem, a Testnevelő, gyógytestnevelő-egészségfejlesztő tanár, amelyet összesen 477 hallgató látogat (beleszámítva a passzív hallgatókat is).

A **mesterképzéseken résztvevő** hallgatói létszám 498 fő, és a sporttudományi képzési területen a levelező tagozaton a MSc Sportmenedzser szak bizonyul a legnépszerűbbnek 98 fővel. A

nappali tagozaton az MSc Sportmenedzser szak 54 fővel, míg a vezető Humánkineziológia szak 118 hallgatóval rendelkezik.

A három legnépszerűbb szak a hallgatói létszám alapján:

- BA Edző (levelező tagozat): 721 fő
- Testnevelő, gyógytestnevelő-egészségfejlesztő tanár: 477 fő
- BA Edző (nappali tagozat): 269 fő

2.1.9. Akkreditációs eljárás alatt lévő, meghirdetés előtt álló szakok jellemzői, indokoltságuk bemutatása

Jelenleg akkreditációs eljárás alatt áll a sporttudományi alapképzési szak, amely a modern piaci igények figyelembevételével kerül kialakításra. Az új képzési struktúra egyik leginnovatívabb elemévé fog válni, hogy a tervek szerint a szak angol nyelvű változata online formában is elérhetővé fog válni, ami jelentősen bővítheti a potenciális hallgatói kört. Ez a megoldás a nemzetközi hallgatók számára vonzó és formabontó alternatívát nyújthat, hiszen az online oktatás lehetőséget ad arra, hogy a tanulmányokat földrajzi korlátok nélkül lehessen elvégezni. A digitális tananyagfejlesztés RRF forrásokból kerül kifejlesztésre. Az intézmény célja ezzel nemcsak a digitalizációs trendek követése, hanem a rugalmas tanulási lehetőségek biztosítása is, amelyek a modern életvitelhez igazodnak.

2.1.10. Képzési portfólió fejlesztési folyamatának bemutatása

A képzési portfólió fejlesztése során az intézmény elsősorban a rendelkezésre álló erőforrásokra és az oktatók meglévő kompetenciáira támaszkodik. Bár a folyamat nem megalapozó tanulmányokra épül, az ilyen jellegű döntések lehetőséget biztosítanak az oktatók kreatív bevonására és a gyakorlati tapasztalatok közvetlen felhasználására. Ennek eredményeként a képzési kínálat folyamatosan igazodhat a változó szakmai követelményekhez és hallgatói elvárásokhoz.

A hangsúly a hatékonyság növelésén van, amelyet az oktatási programok modernizálása és a feltörekvő szakmai területek integrálása is támogat. Ez a megközelítés hosszabb távon hozzájárulhat a képzési portfólió versenyképességének növeléséhez és az intézmény stratégiai céljainak eléréséhez.

2.1.11. Fenntarthatósági javaslatok

A Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem képzési tevékenysége példa értékűen szolgálja a régió fenntarthatósági céljait. Az innovációra és fenntarthatóságra építő stratégiák révén az intézmény képes lehet hosszú távon is hozzájárulni a sporttudomány fejlődéséhez és a társadalmi jólét növeléséhez.

- Új fenntarthatósági képzések indítása: Az éghajlatváltozás hatásait kezelő és a zöld technológiákat fókuszba állító képzések bevezetése.
- Tudásmegosztás erősítése: Az egyetem fenntarthatósági törekvéseinek bemutatása regionális és nemzetközi szinten, például szakmai konferenciákon és hálózatépítési eseményeken.
- Hallgatói projektek támogatása: Olyan programok indítása, amelyek keretében a hallgatók gyakorlati fenntarthatósági projekteken dolgozhatnak, például zöld sportesemények szervezésén.

2.2. A szakmai gyakorlati képzés értékelése

2.2.1. A képzésekhez kapcsolódó szakmai gyakorlat biztosításában közreműködő partnerek értékelése

A gyakorlati képzésben közreműködő partnerek között számos távoli helyszín is megtalálható, amelyek biztosítják a képzési programok számára szükséges speciális körülményeket és ismereteket. A Csörsz utcai sportközpont fontosságában kiemelkedik ezek közül, hiszen folyamatosan magas színvonalat biztosít, és az egyetemi hallgatók számára ideális feltételeket teremt a tanulásra és a fejlődésre. További oktatási térként megemlíthető a 2025-ben átépülő E-terem, valamint tervekben szerepel a torna-és küzdősportok gyakorlására alkalmas helyszín- és az uszoda kialakítása, A hallgatók visszajelzései alapján a helyszínek változatossága hozzájárul a képzés komplexitásához, ugyanakkor az edzőközpont biztosította stabilitás kulcsfontosságú a programok sikeréhez.

Az MTSE számos sportszervezettel kötött együttműködése alapján több helyszínen is végbe mehet a gyakorlati képzés, valamint ezen együttműködő partnerek a diákok számára szakmai gyakorlati helyként is szolgálhatnak bizonyos esetekben, azonban az Egyetem kiemelt célja a Campus bővítése.

Szakmai gyakorlat teljesítésére irányuló sportszervezetekkel, egyesületekkel és egyéb piaci szereplőkkel kötött együttműködési megállapodások számának növelése stratégiai prioritás az

Egyetem számára. Ezen mutató bázisértéke 2024-es adatok alapján **27 db együttműködési megállapodás** - szakmai gyakorlati helyszínre vonatkozóan - azonban ennek a számnak jelentős emelése a cél. Az Egyetem vállalása az adott évekre vonatkozó összes erre irányuló megállapodás vonatkozásában:

- 2025/2026 - 100 db megállapodás
- 2026/2027 - 125 db megállapodás

2.2.2. A képzésekhez kapcsolódó szakmai gyakorlat infrastrukturális jellemzőinek értékelése

Az egyetem képzéseire kapcsolódó szakmai gyakorlatok lebonyolítását jelenleg a rendelkezésre álló infrastruktúra és partnerek biztosítják, amelyek összességében képesek kielégíteni a hallgatók gyakorlati igényeit. A többször említett Dr. Koltai Jenő Sportközpont adja ennek gerincét, míg a külső helyszínek biztosítják a speciális tapasztalatok megszerzését teszik lehetővé. Ugyanakkor az egyetem hosszú távú céljai között szüksége lenne saját infrastrukturális kapacitásainak bővítésére, amely nemcsak a gyakorlati oktatás rugalmasabb szervezését tenné lehetővé, hanem az oktatás színvonalának további növeléséhez is hozzájárulna. Az önálló kapacitásbővítés lehetőséget teremtene arra, hogy az egyetem tovább erősítse az innovációs képességét és sportszakmai pozícióját.

A Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem infrastrukturális portfóliója a Campus területén és a Csörsz utcai komplexumon kívül olyan további létesítményeket is magában foglal, mint a Velencei-tavi Vízisport és Rekreációs Központ, a Római-parti vízitelep, valamint egy lovarda Kecskeméten. Ezen létesítmények oktatásba történő integrálása kiváló lehetőséget biztosíthat a hallgatók számára változatos helyszínen a gyakorlati oktatás és az elméleti ismeretek közötti szorosabb kapcsolat megteremtésére.

A Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem campusának fejlesztési projektje egy átfogó, több ütemből álló beruházási program, amelynek célja az intézmény infrastrukturális és funkcionális modernizációja, valamint a hallgatók és az oktatók számára biztosított környezet fejlesztése. A fejlesztési projekt három fő ütemből áll, amelyek különböző területeken valósultak meg, igazodva az egyetem hosszú távú stratégiájához és igényeihez.

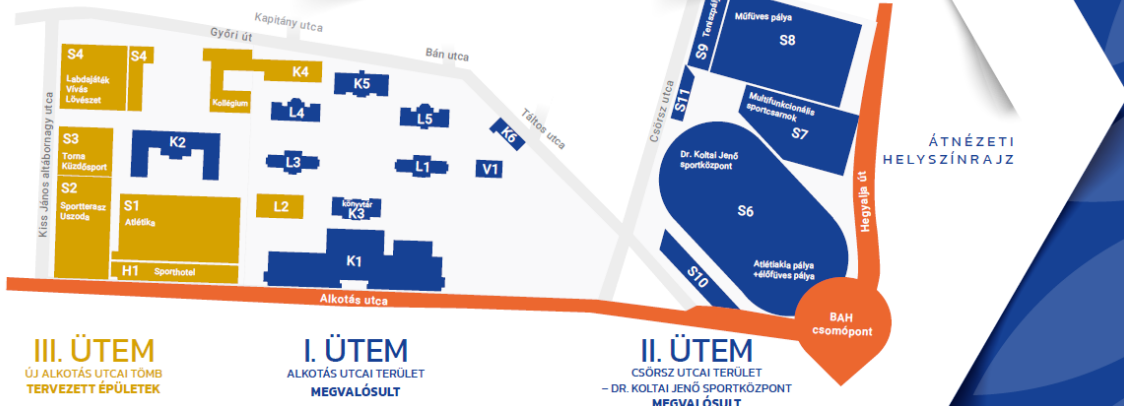
**III. ÜTEM
MEGVALÓSÍTÁSÁNAK
MŰSZAKI FELTÉTELEI:**

1 meglévő tervek aktualizálása a hatályos jogszabályi környezethez

2 energiaellátás lehetőségeinek további vizsgálata (távhálózati jövőbeli kiépítése)

3 meglévő tervek szükség szerinti módosítása az elmúlt négy évben megváltozott oktatási és egyéb használati igényeknek megfelelően, többek között kollégium férőhelyszám bővítése, iktér bővítése, telken belüli közlekedés- és parkoláfejlesztés

4 új építési engedélyek beszerzése



17. ábra: Campusfejlesztés

Az első ütem az Alkotás utcai területen valósult meg 2017 és 2018 között. Ennek keretében a volt Sportkórház központi épületének és a műemléki Hauszmann-házak átalakítása és felújítása történt meg. Az átalakított központi épületben előadótermek, aula, étterem. A Sport- és Egészségtudományi Intézet részeként itt található a Sportáplálkozástudományi Központ, a Sportélettani és Molekuláris Edzésélettani Kutató Központ, az Egészségtudományi és Sportorvosi, valamint a Kineziológia Tanszék.



18. ábra: Campusfejlesztés - I.ütem

A második ütem a Csörsz utcai területre összpontosított, amelyet 2018 és 2023 között valósítottak meg. A fejlesztések során multifunkcionális csarnok került megépítésre, amely 1500 férőhelyes lelátóval, edzőteremmel és öltözőkkel rendelkezik. A területen továbbá műfüves labdarúgópálya fedett lelátóval, atlétika pálya 400 méteres futókörrrel, valamint portaépület és 200 férőhelyes mélygarázs került kialakításra.



19. ábra: Campusfejlesztés - II.ütem



20. ábra: Campusfejlesztés - III.ütem/1



21. ábra: Campusfejlesztés - III. ütem/2

A fejlesztési projekt célja, hogy a Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem korszerű és hallgatóbarát infrastrukturális környezetet biztosítson, amely megfelel a változó oktatási igényeknek, valamint hozzájárul az egyetem hosszú távú fejlődéséhez és versenyképességéhez.

A kollégiumi helyzet időszakos megoldása érdekében célként szerepel külső pályázati forrásból egy kollégiumi funkciókat betöltő szálláshely megvétele, valamint a tervezett központi diákváros kapacitásainak igénybevétele is.

2.3. Felnőttképzési tevékenységek értékelése

2.3.1. Képzési kínálat megfelelősége, sokszínűsége, illeszkedése a graduális képzési programok szakmai és infrastrukturális kapacitásaihoz

Az egyetem felnőttképzési kínálata szorosan illeszkedik a graduális képzési programokhoz, lehetőséget biztosítva a hallgatók számára tanulmányaik folytatására és a meglévő tudásuk elmélyítésére. A felnőttképzések sikeresen hasznosítják az egyetem infrastruktúrájának kapacitásait, így hatékonyan kiegészítik a graduális oktatásban alkalmazott erőforrásokat.

2.3.2. Képzési programok népszerűsége, keresettsége

A felnőttképzések az elmúlt években egyre nagyobb népszerűségnek örvendenek, és a 2024-es év adatai alapján kumuláltan több mint 700 tanulót értek el. Ez a szám azt mutatja, hogy az intézmény képzési programjai nemcsak vonzóak, hanem a piaci kereslet szempontjából is

relevánsak. Az egyetem a képzési tartalmak fejlesztésével és a hallgatói igények figyelembevételével folyamatosan dolgozik azon, hogy növelje az érdeklődők számát, és biztosítsa a szakmai fejlődést a sportágazat különböző területein.

A hagyományosan egyik legnagyobb „TF-es” felnőttképzésen, a sportoktató és sportedző tanfolyamokon 2021 óta csökkenő tendenciával találkozhatunk: a 2021-es OKJ-n még 427 fő vett részt, mely 26 különböző sportágban kínált lehetőséget. Az új szakmai képzések bevezetésével a képzési struktúra korszerűsödött, azonban a résztvevői létszám és a sportágak száma is fokozatos csökkenést mutatott. A 2022–2023-as időszakban 136 résztvevő 17 sportágban folytatta tanulmányait, míg a következő évben, 2023–2024-ben, a létszám 145 főre emelkedett, a sportágak száma azonban 14-re csökkent. A 2024–2025-ös időszakban az új képzés már csak 111 résztvevővel zajlik, kilenc különböző sportágban.

Felnőttképzési terület létszámai			
képzés megnevezése	időszak	résztvevői létszám	sportágak száma
Sportoktató, sportedző OKJ képzés	2020-2021	427	26
Sportoktató, sportedző Új szakmai képzés	2022-2023	136	17
Sportoktató, sportedző Új szakmai képzés	2023-2024	145	14
Sportoktató, sportedző Új szakmai képzés	2024-2025	111	9
Sportszervező menedzser képzés OKJ	2020-2021	57	-
Sportszervező munkatárs	2022-2023	17	-
Sportszervező munkatárs	2024-2025	15	-

22. ábra: Felnőttképzési terület létszámai

2.3.3. Felnőttképzési piaci részesedése az intézmény hatókörében

Az intézmény kiemelkedő szerepet tölt be az országos sportágazati felnőttképzési piacon. Különösen jelentős a magas színvonalú, elit-professzionális programok terén, ahol az egyetem meghatározó szereplőként van jelen. A programok nemcsak a meglévő szakemberek továbbképzését támogatják, hanem az újonnan belépő szakemberek számára is utat nyitnak a professzionális sportkarrier felé.

Az egyetem célja, hogy tovább bővítse és megerősítse jelenlétét a felnőttképzési piacon, ennek érdekében kiemelt figyelmet fordít a Sportvizsgaközpont fejlesztésére, amely jelenleg évente 800 fő vizsgáztatását végzi. Az intézmény a központ tevékenységi körének bővítésével kíván hozzájárulni a sportágazat fejlődéséhez és az országos szakmai színvonal emeléséhez, biztosítva a piaci igényekhez igazodó, magas minőségű szakemberképzést.

A felnőttképzések területén az MTSE komoly kihívásokkal néz szembe, hiszen ezen a piacon nemcsak, hogy „monopóliummal” nem rendelkezik, hanem szinte tökéletes verseny uralkodik. Vállalatok, sportklubok, különböző szervezetek és egyéb oktatási intézmények egyaránt indíthatnak hasonló képzéseket, eltérő minőségben és árással, ami fokozza a versenyt és megnehezíti az Egyetem helyzetét. Ennek ellenére az Egyetem által kínált képzések szakmai megalapozottsága, a kutatási háttér és az elismert oktatói gárda még mindig jelentős versenyelőnyt biztosít a piacon, azonban a felnőttképzési piac állami szabályozása szükséges a helyzet racionalizálásához.

2.4. Képzésfejlesztési tevékenység értékelése

2.4.1. A képzések, a tanegységek (kurzusok) tartalmának kezelése, rendszeres felülvizsgálata, érintettek bevonása

Az egyetemen kihívásnak minősül a képzési programok tartalmának egységes rendszeres frissítése és aktualizálása. Ennek következtében a tanegységek minősége és korszerűsége ma még nagymértékben az adott oktatók felelőssége és proaktivitása alapján alakul. Ez a decentralizált megközelítés ugyan rugalmasságot biztosít, de egyben egyenetlenséget is eredményez a tananyagok színvonalában és relevanciájában.

2.4.2. A szükséges tanulási források, tananyagok és eszközök megléte, illetve előállítása

Bár a tananyagfejlesztés a szakfelelősök hatáskörébe tartozik, annak előremozdítása kihívásokba ütközhet, különösen az egyes oktatók eltérő mértékű terheltsége miatt. A képzések jelenlegi fejlesztési rendszere számos lehetőséget kínál a tartalom továbbfejlesztésére, amely hozzájárulhat az oktatók és a hallgatók elköteleződésének és motivációjának növeléséhez.

Az átláthatóbb és piaci igényekhez jobban igazodó képzési módszerek beültetése elősegítheti a hallgatók, valamint az oktatók szakmai fejlődését. A felelősségi körök egyértelmű meghatározása, valamint a határidők és következmények rendszerszintű bevezetése további lendületet adhat a hatékonyabb működéshez. Ezek a fejlesztések nemcsak az Egyetem oktatási minőségét növelhetik, hanem hozzájárulhatnak egy dinamikusabb, inspirálóbb és professzionálisabb tanulási környezet kialakításához is, amely támogatja az innovációt és a folyamatos fejlődést.

2.4.3. Tanítási, tanulási módszerek fejlődésének követése, adaptációja

Az oktatói minőségellenőrzés és fejlesztés kiemelt fókuszterület lehet az oktatás minőségének fejlesztése érdekében. Jelenlegi működést figyelembe véve nincs hivatalos gyakorlat az órák közötti visszacsatolásra vagy az oktatók egymás általi értékelésére (peer-review), amely elősegítené az oktatási folyamat fejlesztését.

Az oktatói munkaterhelés jelentős mértékben szélsőséges, különösen a vezető beosztásban lévő oktatók körében. Az intézményi vezetők nemcsak a mindennapi oktatásban vesznek részt aktívan, hanem jelentős adminisztratív, stratégiaalkotási és területvezetési feladatokat is ellátnak. Ez az egyenetlen teherelosztás nemcsak a vezetők kapacitását csökkenti, hanem az oktatási minőségre is hatással lehet. Az ilyen jellegű munkaterhelés optimalizálása kulcsfontosságú lenne az oktatói munka hatékonyságának és a vezetői feladatok kiegyensúlyozott ellátásának érdekében.

2.4.4. A kutatás-fejlesztés eredményeinek megjelenítése az oktatásban

Az új tudományos eredmények beépítése a tananyagba az egyes tanszékek és oktatók egyéni kezdeményezésén múlik. Ennek eredményeként nem mindig biztosított, hogy a hallgatók naprakész ismeretekhez jussanak, hiszen az órák tartalma attól is függ, hogy az oktatók milyen mértékben használják saját vagy mások szakmai eredményeit az oktatási anyag frissítésére.

2.4.5. Rendszeres visszacsatolás kérése a képzésről és a végzett hallgatókról

A Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem elkötelezett a minőségi oktatás iránt, amelynek fontos eszköze az OMHV (Oktatói Munka Hallgatói Véleményezése) felmérés. A

hallgatói visszajelzések hozzájárulnak az oktatás folyamatos fejlesztéséhez, segítik az oktatók és az egyetem vezetését abban, hogy jobban megértsék a hallgatói igényeket és elvárásokat. Habár az aktuális OMHV felmérés biztató eredményeket mutat (9 feletti 10-es skálán) a felmérés tartalmi bővítése indokolt, valamint, annak részletes kielemezése szükséges a hosszútávú következtetések levonása előtt.

A felmérések anonim módon történnek a Neptun rendszeren keresztül, és kizárólag az adott félévben felvett tantárgyakra vonatkoznak. Az így kapott visszajelzések alapvető szerepet játszanak az oktatási és intézményi folyamatok fejlesztésében, a hallgatóbarát környezet kialakításában, valamint az ügyintézés hatékonyságának növelésében.

Az OMHV kitöltésének ösztönzése kiemelt cél az egyetem számára, hiszen a minőségbiztosítási rendszer szerves részeként lehetőséget ad a folyamatos fejlődésre és a hallgatói elégedettség növelésére.

2.4.6. Oktatás szolgáltatásként való szemléletváltására tett kezdeményezések

Az egyetemen az oktatás modernizációja és szolgáltatásként való újragondolása több stratégiai irányvonal mentén zajlik. Az egyik legjelentősebb iránya ennek a digitális tananyagfejlesztés, amely a hallgatók számára rugalmasabb, korszerűbb és könnyebben hozzáférhető tanulási lehetőségeket kínál. A digitális tananyagok validációja kiemelt szerepet kap, biztosítva, hogy azok megfeleljenek mind az intézményi, mind pedig a nemzetközi sztenderdeknek. Ezenkívül a mikrotanúsítványok bevezetése is lehetővé teszi a hallgatók számára specifikus készségek és kompetenciák gyors elsajátítását és elismerését.

Az oktatásmódszertani megújulás szintén fontos fókuszterület, amely új mentorprogramokat és támogató rendszereket tartalmaz. Az élsport-mentorprogram célja, hogy a kiemelkedő teljesítményt nyújtó hallgatók számára személyre szabott támogatást nyújtson, amely segíti őket mind a tanulmányaik, mind a sportkarrierjük egyensúlyban tartásában, figyelembe véve az élsport rendkívüli kööttségekkel járó kereteit, amelyekben további támogatást tud nyújtani az Egyetem kiemelt sportegyesülete, a TFSE is.

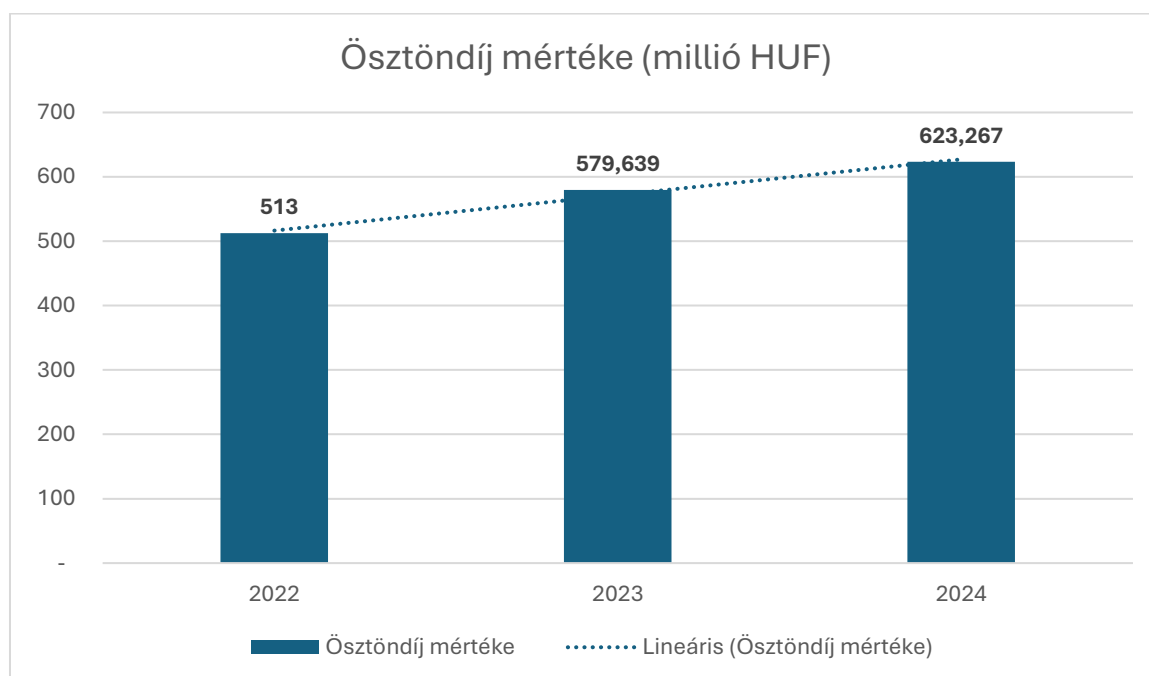
A mentorrendszer általános alkalmazása nemcsak az élsportolók, hanem minden hallgató számára elérhetővé teszi a tanulmányi és személyes fejlődést elősegítő iránymutatást.

Új hallgatói támogatási rendszerek bevezetése

Az egyetemen az évfolyamfelelősök közvetítőként működnek a hallgatók és az intézmény között, biztosítva a hatékony kommunikációt és problémamegoldást. Az évfolyamfelelősök munkáját hallgatói tanácsadási rendszerek egészítik ki, amelyek pszichológiai, tanulmányi és karriertervezési tanácsokkal segítik a hallgatókat.

Az ösztöndíjrendszer megújításával az egyetem új, versenyképes hallgatói ösztöndíjakkal ismerheti el a kiemelkedő tanulmányi, sport- és kutatási eredményeket, mint az újonnan bevezetett Gyermekek Nevelők Ösztöndíja és a Hallgatói Lakhatási Ösztöndíj.

Az MTSE hallgatóknak biztosított ösztöndíjának mértéke folyamatos stabil növekedést mutat.

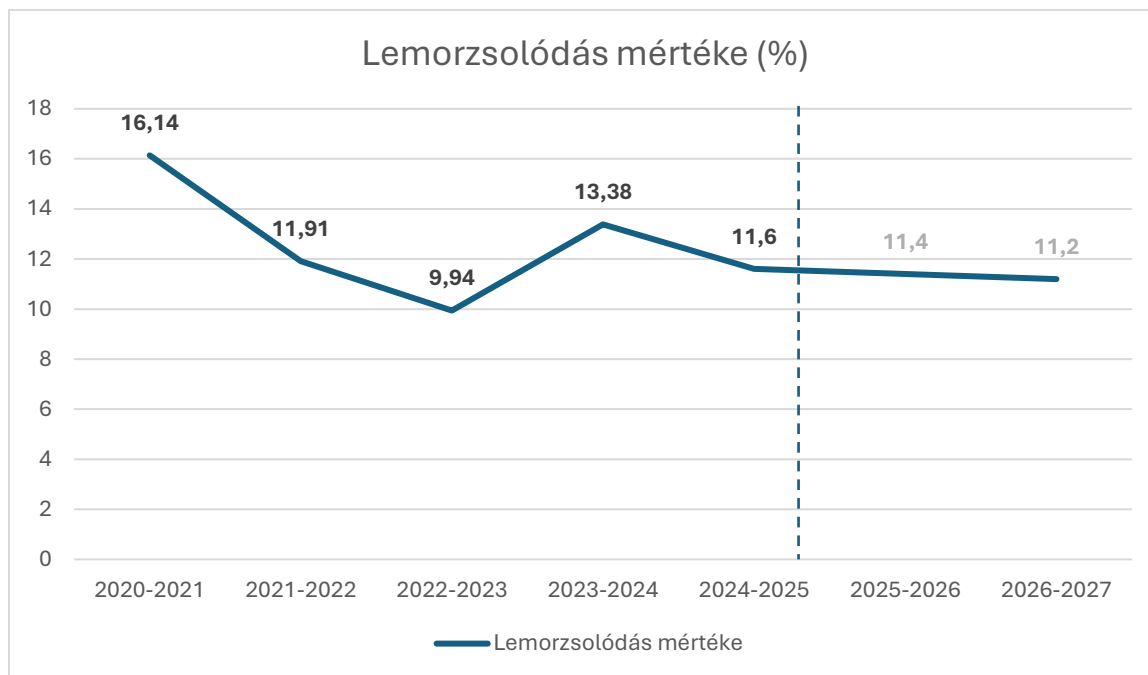


23. ábra: Ösztöndíj mértéke – Egyetemi költségvetés

Az oktatás szolgáltatásként való újragondolása az egyetem hosszú távú stratégiai céljainak részét képezi, amely nemcsak a hallgatói elégedettség növelését, hanem a nemzetközi versenyképesség javítását is célozza.

2.5. Képzési eredményesség értékelése

2.5.1. A hallgatói lemorzsolódás mértéke



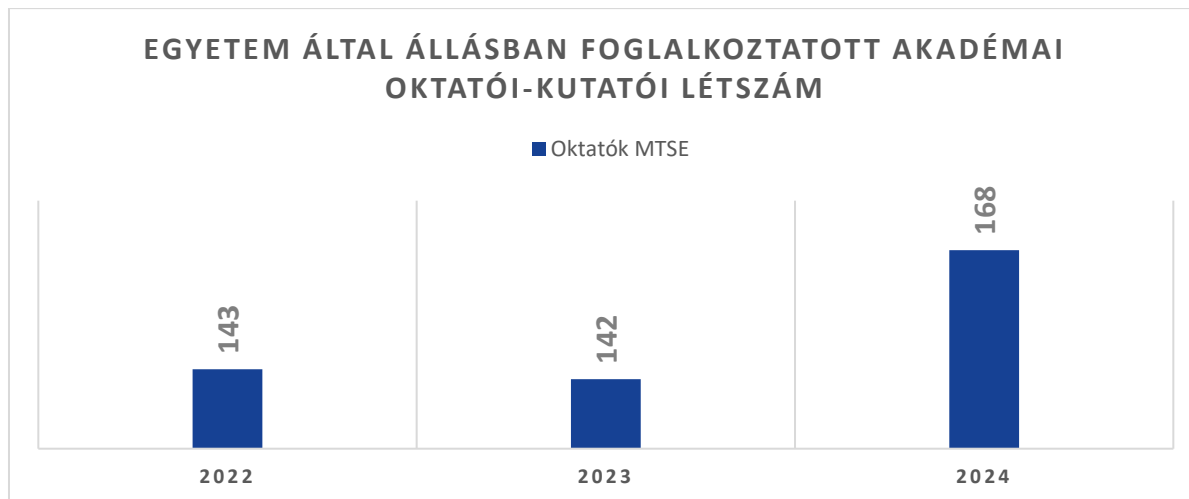
24. ábra: Lemorzsolódás mértéke

A Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem hallgatói lemorzsolódási mutatóinak alakulása kedvező tendenciát mutat. Az elmúlt években a lemorzsolódás mértéke jelentős csökkenést mutatott, a 2020-2021-es tanév 16,14%-os értékéről 2022-2023-ra 9,94%-ra mérséklődött. Ez a tendencia azt jelzi, hogy az egyetem hatékony intézkedéseket vezetett be a hallgatók tanulmányi előmenetelének támogatására, amely magában foglalhatja a mentorálási programokat, a tanulmányi tanácsadást, valamint az oktatási módszerek és tananyagok folyamatos fejlesztését.

Bár a 2023-2024-es tanévben tapasztalt kisebb emelkedés (13,38%) kihívást jelenthet, az ezt követő évek előrejelzései és indikátorvállalásai optimizmusra adnak okot. A 2024-2025-ös tanévben 11,6%-os lemorzsolódási arány várható. Ez azt mutatja, hogy az egyetem képes fenntartani és tovább erősíteni a hallgatói megtartás érdekében tett erőfeszítéseit, amelyek hozzájárulnak az intézmény stabilitásához és a hallgatói elégedettség növeléséhez. Az intézmény folyamatos törekvése a hallgatók igényeinek kielégítésére, az oktatás minőségének javítására és az egyéni tanulmányi kihívások proaktív kezelésére biztosítékot jelent a további fenntartható pozitív tendenciákra.

2.5.2. Az oktatói állomány kapacitásának helyzete, az oktatók leterheltsége

A 2024-es rendelkezésre bocsájtott beszámolók, felmérések és adatok alapján az oktatói óraterhelés egyenetlenül oszlik meg az egyetemen, ezért elindult egy objektív oktatói terhelésmérés, ami a kontaktórákat, a konzultációkat és az értékelésre fordított időt is rögzíti.



25. ábra: Oktatói létszám

2.5.3. A tanegység (kurzus) kínálat mennyiségi megfelelése és kihasználtsága

Az MTSE hallgatói létszáma az elmúlt évtizedben jelentősen bővült, főként az új szakok bevezetésének köszönhetően. Jelenleg az egyetemi infrastruktúra közel maximális kihasználtság mellett működik, így a további növekedés csak digitális tanulási platformok, elsősorban külföldi hallgatók számára indított képzések révén valósítható meg. Ennek fényében kijelenthetjük, hogy ugyan technikailag a kurzuskínálat és annak kihasználtsága megfelelő, azonban törekedni kell azok további modernizálására.

2.5.4. A végzett hallgatók munkapiaci helyzete, a diploma (oklevél) értéke a

Diplomás Pályakövető Rendszer adatai alapján

A felsőfokú végzettséggel rendelkező népesség foglalkoztatottsági mutatói Magyarországon stabilnak tekinthetők, és 2021 óta enyhe növekedést mutatnak. Az egyetemi vagy mesterképzéssel rendelkezők körében a foglalkoztatottság 83,2%-ról 2022–23-ra 85,3%-ra,

majd 85,7%-ra nőtt, míg a főiskolai vagy alapképzést szerzettek esetében 77,4%-ról 78,8%-ra, majd 78,4%-ra változtak ezek az értékek.

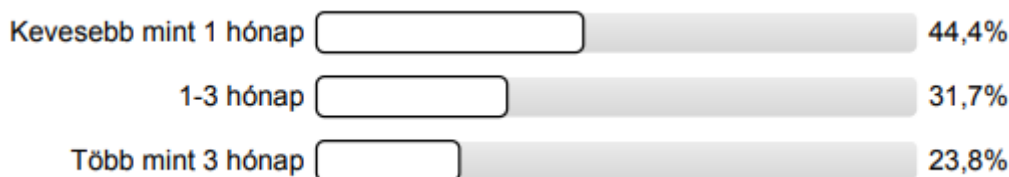
Hazánk kiemelkedik a frissdiplomások foglalkoztatási arányában is: a 20–34 éves, 1–3 éven belül végzett fiatalok körében a foglalkoztatottság eléri a 94,7%-ot. Ezzel Magyarország az Európai Unióban a negyedik helyet foglalja el, megelőzve az EU-átlagot, amely 87,7%.

Az MTSE hallgatói, különösen a mester- és továbbképzéseket választó diákok eleve munka mellett végzik ezeket a kurzusokat, mivel adott esetben a meglévő pozíciójuk feltétele adott sportszakmai képzettség megszerzése. Jól mutatja ezt, hogy a hallgatók 57%-a részidős tanrendben jár az egyetemre, összevetésként a PTE-n ez mindössze 30%, a legnagyobb hazai egyetemen, az ELTE-n pedig 25%.



26. ábra: Munkaerőpiaci helyzet

A felmérésből megállapítható, hogy a diákok döntő része, több mint 75%-a a diplomát megszerzését követően negyedéven belül el tudott helyezkedni a munkaerőpiacon, ami az országos makrogazdasági trendekkel szinkronban van.

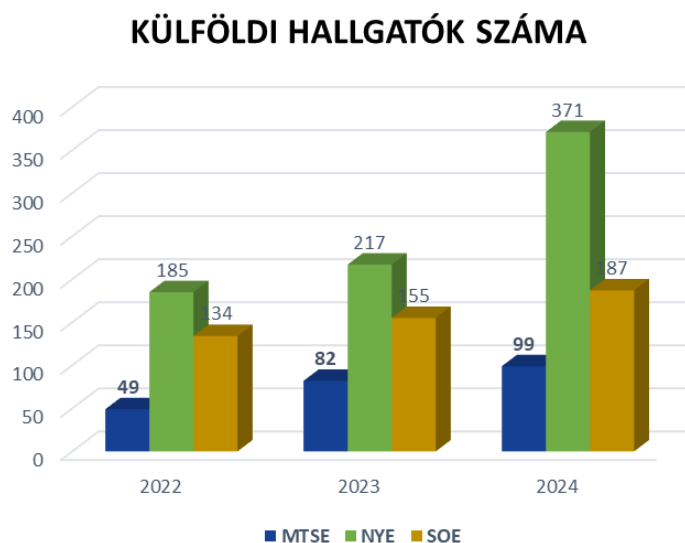


27. ábra: Elhelyezkedés időbelisége

2.6. Nemzetközi dimenzió értékelése

2.6.1. Hallgatói mobilitás intenzitása és iránya

Az egyetem közel 3000 hallgatójából 99 külföldi hallgató vesz részt idegen nyelvű képzésen, ami elmarad más egyetemek külföldi hallgatói arányaihoz képest. Emellett az aktívan sportoló magyar hallgatók külföldi mobilitása is nehézkes, mivel számukra további megkötésekkel jár a sporttevékenységük.



28. ábra: Külföldi hallgatók száma

A kiutazó hallgatók száma alacsony, amit nagyrészt a korábbi évek elégtelen promóciója és a hallgatóknak nyújtott információk hiánya okozott. Az aktív sportolók számára a mobilitás kevésbé vonzó, mivel az eddigi programok hosszabb távolléttel jártak. Ez áthidalható lehet a Pannónia-program nyújtotta rövidtávú mobilitási lehetőségek (2–30 napos programok) bevezetésével, azonban az Erasmus hiánya nehézségeket okoz ezen a területen.

2.6.2. Oktatói mobilitás intenzitása és iránya

Az oktatók angol nyelvi készségeinek fejlesztése alapvető fontosságú, különösen az angol nyelvű képzések bővülésének fényében. Ehhez olyan képzési lehetőségeket kell biztosítani, amelyek rugalmasak, költséghatékonyak, helyben elérhetők, és illeszkednek az oktatók munkarendjéhez. Sikeres példa az oktatói mobilitásra vonatkozóan az amerikai University of New Mexico-val való sikeres együttműködés, ahol több mint 30 oktatónak sikerült nemzetközi

tapasztalatot szereznie. Az ilyen partnerségek nemcsak a nyelvi, hanem a módszertani kompetenciák fejlesztésére is fókuszálhatnak.

2.6.3. Idegen nyelvű képzési kínálat értékelése

Az egyetemnek erősítenie kell toborzási tevékenységét, különös tekintettel az önköltséges hallgatókra. Szisztematikus toborzásra van szükség ahhoz, hogy ezt a területet érdemben fejlesztésre kerüljön. A kiindulási helyzet pozitívnak tekinthető: az egyetlen nappali angol nyelvű szakon több mint tíz önköltséges hallgató tanul, annak ellenére, hogy az aktív toborzási tevékenység 2024 második felétől indult a kapcsolódó Igazgatóságon.

Az angol nyelvű képzési kínálat szűkössége jelenleg jelentős akadályt jelent. Nappali tagozaton csupán az edző alapszak elérhető, a szakedző mesterszak eddig hybrid formában volt csak hallgatható. Ez a választék különösen hátrányos azok számára, akik nappali képzéseket keresnek (kínai hallgatók esetében), illetve a Stipendium Hungaricum programban részt vevő hallgatók számára, mivel ez a program kizárólag nappali képzéseket támogat.

Az egyetem számára elengedhetetlen, hogy bővítse angol nyelvű képzéseinek palettáját. Új alap- és mesterképzési szakok bevezetése indokolt különböző területeken, például Sporttudományi alapszakon vagy a Sportteljesítményelemző mesterszakon.

Az egyetem világszínvonalú edzőképzését reprezentálja a több mint 30 éve az Egyetemen zajló Nemzetközi Edzőképző Tanfolyam, amit az Egyetem oktatói tartanak és a hallgatók a kurzusok elvégzését követően a Nemzetközi Olimpiai Bizottság által elismert szakedzői oklevélhez jutnak.

Az egyetem már jelenleg is sikeresen működteti nemzetközi edzőképzési programját, amelyben Nemzetközi Judo Szövetséggel, a Nemzetközi Vívószövetséggel és a Nemzetközi Kajak-Kenu Szövetséggel szoros együttműködéssel rendelkezik. Ez a modell kiváló alapot nyújt a további bővítéshez, amelynek során a meglévő rövid képzéseket szélesebb közönség számára is elérhetővé kell tenni.

2.6.4. Közös diploma kiadására irányuló együttműködések, közös képzések értékelése

Az MTSE jelenleg kettős diploma (Dual Degree) programban két hasonló profilú partnerintézménnyel rendelkezik, a taiwani National Taiwan Sport University-vel, valamint az albániai Sports University of Tirana-val. A két partner előnye, hogy a hallgatók többé-kevésbé távol hazájuktól tapasztalatokat szerezhhetnek, megismerkedve más megközelítésekkel és kulturális attitűdökkel, illetve szükséges nyelvi képességeiket fejleszteni. A kettős diploma előnye, hogy a hallgatók mindkét intézmény diplomáját megkapják, vagyis legalább egy országban honosítás nélkül érvényesíthetik tanulmányaikat.

2.6.5. Külföldön folytatott, határon túli magyar nyelvű képzésben történő részvétel képzési tevékenység értékelése

Az MTSE és a Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem közötti együttműködés nemcsak az oktatási-tudományos együttműködés a célja, hanem a magyar identitástudat erősítése is.

Az együttműködésben alapvetően a TF oktatói látogatnak el vendégelőadóként a Sapientia egyetemre, ezzel a „beoktatással” bővítve annak sporttudományi látószögét. Az MTSE oktatói a Sapientia sporttudományi és testnevelési képzéseibe történő „beoktatás” révén közvetlenül hozzájárulnak az ottani oktatási programok minőségének növeléséhez. Az együttműködés részeként a Sapientia egyetemről jelenleg korlátozottan (egy hétre) érkeznek hallgatók az MTSE-re.

Bár az együttműködés jár kulturális és oktatási-fejlesztési előnyökkel, bőven van tér a fejlesztésre. A hallgatói mobilitás erősítése és közös kutatási projektek indítása, de főképpen közös képzési programok kidolgozása és a tudományos publikációk terén történő együttműködés jelentős fejlődési potenciált rejthet magában.

2.6.6. Külföldi tanulmányokhoz kapcsolódó kredit-elismerési gyakorlat értékelése

Az Erasmus+ International Credit Mobility program keretében a résztvevők olyan országokba utazhatnak, amelyek nem társultak az Erasmus+ programhoz. A program keretein belül

nemcsak hallgatók, hanem oktatók és adminisztratív munkatársak számára is van lehetőség külföldi oktatásra vagy képzésre.

A program keretében kijelölt mobilitási helyek érhetőek el, havi maximum kb. 400 ezer forint támogatással egyetemen. A tapasztalat, hogy a helyszínek kiválasztása terén gyakran nem a legmegfelelőbb partnerekkel történt az együttműködés. Ugyan van törekvés a presztízsintézményekkel való kapcsolatok kiépítésére, ezek gyakran nem feleltek meg a hallgatók szakmai és tanulmányi szükségleteinek.

2.6.7. Hallgatói és oktatói állomány nemzetközi jellegének értékelése

Az oktatók számára nyújtott nemzetközi tapasztalatszerzési lehetőségek terén számos aktív előrelépése van az egyetemnek, például a University of New Mexico-val közösen megvalósított rövid program, amely lehetőséget kínált a résztvevők számára, hogy bepillantást nyerjenek a nemzetközi felsőoktatás gyakorlatába.

A jövőben ezen kooperációk bővítése a cél a további partnerek bevonásával és az egyetemközi kapcsolatok erősítésével például a távolkeleti régióban.

Mindemellett elengedhetetlen az interkulturális kompetenciák fejlesztése. Ezen tréningek hozzájárulhatnak ahhoz, hogy az oktatók hatékonyan tudjanak együttműködni különböző kultúrából érkező hallgatókkal és kollégákkal, valamint elősegítik az oktatási környezet sokszínűségének jobb megértését és kezelését. Ezek a képzések nemcsak az oktatói mobilitás, hanem az intézményi kultúra erősítésének is fontos elemei.

2.6.8. Idegen nyelvű intézményi szolgáltatások értékelése

Az idegen nyelvű intézményi szolgáltatások területén jelentős fejlesztésekre van szükség, amennyiben az egyetem jobban ki akarja terjeszteni tevékenységét a magyar kultúrterületen túlra. Ilyenek a nem nyelvszakos idegennyelvű kurzusok számának növelése, valamint a nyelvi portfólió szélesítése (lehetőleg több világnyelven).

A nemzetközi hallgatók elégedettsége mostantól kerül rendszeresen visszamérésre, és a hallgatók mindennapi tapasztalatai 2025-től kerülnek felhasználásra a hallgatói szolgáltatások fejlesztésére.

Az MTSE három rövidképzést kínál, amelyeket elsősorban sportszövetségek finanszíroznak a hallgatók/sportolóik számára, ezek bővítése az önfinszírozásra érdeklődők számára jövedelmezőnek bizonyul a jövőben.

Jelenleg egy teljes idegen nyelvű alapszak érhető el, ezt elsősorban offline formában keresik a hallgatók. A 2025-től induló Sporttudományi BSc alapszak bővítése mellett szükséges több új szak indítása vagy modernizálása a hallgatói igények piaci alapú lefedése érdekében. Az angol nyelven folyó mesterképzési szakma még csak hibrid formában működik, azonban szükséges azt teljes nappali képzésként is elindítani.

2.6.9. Nemzetközi mobilitást gátló tényezők azonosítása

Az egyetem Doktori Iskolája olyan kutatási témákat kínál, amelyek nemzetközi szinten is vonzóak. A kapacitás bővítése révén nemcsak a hallgatói létszám növelhető, hanem az egyetem tudományos elismertsége és kutatási potenciálja is erősödik. Ennek érdekében érdemes fókuszálni a Doktori Iskola nemzetközi népszerűsítésére, valamint további forrásokat biztosítani a kapacitásfejlesztésre.

A „Free Mover” program lehetőséget kínál arra, hogy tandíjfizető hallgatók egy vagy két félévre érkezzenek az egyetemre, egyetemközi együttműködések keretében. Ez a modell különösen jól alkalmazható a kínai partneregyetemekkel, ahol nagyobb érdeklődés mutatkozhat a rövidebb, rugalmas tanulmányi programok iránt.

A nemzetközi hallgatók számának dinamikus növekedése érdekében a jelentkezési folyamat modernizálása elengedhetetlen. 2024-ig az egyetemnek egy aktív ügynöke volt, szemben a nagyobb nemzetközi hallgatói létszámmal rendelkező egyetemek több száz ügynökből álló hálózatával.

A nemzetközi marketing területén az angol nyelvű honlap modernizálása és felhasználóbarát kialakítása kiemelt prioritást jelent. Az intézmény nemzetközi láthatóságának és hitelességének növeléséhez célul tűzte ki a "TF Ambassador Program" elindítását, amelyben jelenlegi és volt hallgatók hitelesen képviselhetik az egyetemet. Régióspecifikus marketingstratégiák és partneri hálózat kiépítése szükséges a különböző országok eltérő igényeinek kielégítéséhez. Egy havi nemzetközi hírlevél bevezetése pedig fenntarthatja az érdeklődést és kapcsolatot teremthet potenciális hallgatókkal.

Nemzetközi hallgatók online toborzása érdekében az Egyetem elindította az együttműködését a DreamApply személyre szabható oktatási intézmények toborzását könnyítő és optimalizáló megoldással is.

2.7. Tehetséggondozás értékelése

2.7.1. Hallgatók tudományos tevékenységének támogatása és ennek eredményei

Az Egyetem tudományos potenciáljának növelése kiemelt stratégiai cél, amely a K+F+I területek fejlesztése révén valósul meg. A tudományos beágyazottság erősítése érdekében az Egyetem támogatja kutatóinak nemzetközi akadémiai tapasztalatszerzését, valamint vendégoktatók és vendégprofesszorok fogadását. Ez lehetőséget teremt tudáscserére, a legújabb kutatási eredmények és módszertanok megismerésére. A kutatók nemzetközi fórumokon való megjelenésének támogatása hozzájárul az intézmény tudományos hírnevének öregbítéséhez, valamint cél a tudományos publikációk minőségének javítása és számának növelése is.

Az Egyetem a kutatói teljesítmény elismerését affiliációs rendszer következetes kidolgozásával kívánja biztosítani, illetve elősegíteni a publikációkat egy támogatási ösztönzőrendszer bevezetésével, melytől a magas idézettségű publikációk arányának növekedését várják. Kiemelt figyelmet kap a kutatói kompetenciák fejlesztése, továbbá a nemzetközi szervezetekben és kooperációkban való aktív részvétel elősegítése.

3. K+F+I tevékenységek értékelése

3.1. Kutatási portfólió értékelése

3.1.1. K+F+I tevékenységek tudományterületi kiterjedtsége, sokszínűsége

Az egyetem kutatási tevékenysége kiemelkedően a sporttudomány területére fókuszál, miközben jelentős interdiszciplináris kapcsolódásokat alakít ki az egészség-, életmód-, műszaki-, és társadalomtudományokkal. Ez a sokrétű megközelítés lehetővé teszi a kutatási eredmények széles körű alkalmazását, továbbá növeli az egyetem tudományos láthatóságát. Az intézmény publikációs teljesítménye folyamatosan javul, amit különösen a magas impaktfaktorú, Q1 és D1 besorolású folyóiratokban való megjelenések növekvő száma tükröz. A 2023-as évben összesen 181 tudományos közlemény jelent meg, ami az egyetem kutatási aktivitásának erősödését igazolja.

Év	D1	Q1	Q2	Q3-Q4	IF	Összes száma
2019.	7	13	NA	NA	NA	151
2020.	13	26	NA	NA	NA	134
2021.	8	21	17	17	NA	168
2022.	25	24	31	12	NA	185
2023.	32	28	25	21	401.596	181
növekedés 2019-hez képest	450%	222%/				

29. ábra: Egyetemi publikációk

3.1.2. Kutatás-fejlesztési és képzési portfólió szinergiái, illetve hiányosságai

A Shanghai Ranking sportegyetemi listáján az MTSE jelenleg a 300. helyet foglalja el, azonban az egyetem célja, hogy javítson ezen a pozíción és 2030-ra a top 100 intézmények közé kerüljön. Ennek érdekében további erőfeszítéseket tesznek a kutatási tevékenység minőségének és láthatóságának növelésére. A kutatási portfólió szinergiái már részben kialakultak a doktori képzés és a graduális programok között, de még további integráció szükséges a kutatási eredmények hatékonyabb beépítése érdekében.

3.1.3. Doktori képzés volumene és eredményessége

Az MTSE Doktori Iskolája összesen 122 főt számlál, a külföldi hallgatók aránya az összlétszámból 20 fő, amely a teljes létszám 16%-át teszi ki.

	1. program	2. program	3. program	4. program	Összesen
ösztöndíjas hallgatói létszám	5	6	23	1	35
önköltséges hallgatói létszám	3	6	14	1	24
külföldi hallgatói létszám	3	6	9	2	20
fokozatszerzői létszám	7	17	19	0	43
Összesen	18	35	65	4	122

30. ábra: Doktori Iskola létszámadatai

3.2. K+F kapacitások értékelése

3.2.1. K+F+I tevékenység humánerőforrás-erőforrás minősége és mennyisége

DOKTORANDUSZ TANULMÁNYOKAT FOLYTATÓK	Fő
Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetemen	40
Más egyetemeken	6
DOKTORANDUSZOK ÖSSZESEN	46

31. ábra: Doktoranduszok összesítése

VÁRHATÓ FOKOZATSZERZŐK	Fő
MTSE várható fokozatszerzők (előléptethetők) 2025	15
MTSE várható fokozatszerzők (előléptethetők) 2026	5
MTSE várható fokozatszerzők 2026 utáni években	11
MTSE bizonytalan időpontban (de 1 kivétellel már abszolvált) fokozatszerzők	9
Mindösszesen:	40
Más egyetemeken várható fokozatszerzők (előléptethetők) 2025	2
Más egyetemeken várható fokozatszerzők (előléptethetők) 2026	0
Más egyetemeken várható fokozatszerzők 2026 utáni években	1
Más egyetemeken bizonytalan időpontban (de már abszolvált) fokozatszerzők	3
Mindösszesen:	6

32. ábra: Fokozatszerzők összesítése

A Klebelsberg Kuno Szakkollégium tevékenysége szintén az egyetem tudományos közösségét erősíti, jelenleg 19 diák aktív részvételével. Az egyetem infrastruktúrája ugyan pályázati forrásokból folyamatosan fejlődik, ám a laboratóriumi kapacitások bővítése továbbra is kulcsfontosságú célkitűzés. A korszerű kutatási környezet megteremtése alapvető feltétele annak, hogy az egyetem fenntarthassa és fejlessze tudományos kiválóságát a jövőben.

3.2.2. K+F+I tevékenységhez szükséges infrastruktúra minősége és rendelkezésre állása

Az egyetem infrastruktúrája az elmúlt években pályázati források révén folyamatosan fejlődött, különösen a kutatási környezet modernizációja tekintetében. Ugyanakkor a laboratóriumi kapacitások bővítése továbbra is kritikus fontosságú, mivel a jelenlegi eszközpark még nem elégíti ki teljes mértékben az egyre növekvő kutatási és képzési igényeket; a laborok mind mennyiségben, mind minőségben elmaradnak a kívánatostól, következésképpen a kapacitások itt is maximális kihasználtsággal működnek. Az intézmény számára kiemelt prioritás, hogy ezen a területen is tovább erősítse versenyképességét.

Az Élettani Labor és a Biomechanikai Labor egyaránt 750 millió forintos eszközértékkel rendelkezik, ettől némileg elmarad a Biokémiai Labor 700 millió forinttal. A Táplálkozástudományi Labor, a maga 1200 millió forintos eszközértékével kiemelkedik a laborok közül, Mivel a laborok minőségét, és más tudományterületekkel való bővítését (például sportpszichológia), további befektetések nélkül nem lehet emelni, így szükséges új források felkutatása.

A kutatóintézetek közül a legmagasabb szinten a két évtized alatt, nagyrészt pályázati pénzekből fejlesztett Molekuláris Edzésélettani Kutató Központ áll. E területen egyik kitörési lehetőségekként létrejövő Science Parkokkal-, illetve a hozzájuk kapcsolódó Technology Transfer Company-kal való (TTC) együttműködések létrehozása határozható meg, amely kulcsszerepet tölthet be az innovációs és fenntarthatósági projektek koordinációjában. Ezen együttműködések lehetővé tennék a fejlesztések strukturált megvalósítását, valamint Science Parkok integrálását az egyetemi kutatási ökoszisztémába.

Labor megnevezése	Labor értéke/eszközértéke fejlesztés nélkül (mFT)	Labor értéke/eszközértéke fejlesztéssel (mFT)
Élettani Labor	750	1500
Biomechanikai Labor	750	1500
Biokémiai Labor	700	1500
Táplálkozástudományi Labor	1200	2300

33. ábra: Laborok becsült értéke

3.2.3. K+F+I tevékenységre ösztönző intézményi mechanizmusok, eszközök értékelések

Az egyetem több olyan pályázaton is részt vesz, amelyek nem csak a tudományos műhelymunka elősegítését, hanem a fiatal kutatók támogatását is célozzák.

Továbbiakban az Egyetemen jelenleg futó pályázati forrásból finanszírozott projektek kerülnek ismertetésre.

- Tématerületi Kiválósági Program 2021 - TKP2021-EGA-37

Projekt címe: „Az élsport hatása a sportoló egészségére: szuperképességek megszerzése és sportártalmak regenerációja.”

- Tématerületi Kiválósági Program 2021 - TKP2021-NKTA-55

Projekt címe: „Sportkultúra és sportcsalád: preventív gyermek-, ifjúság- és szakembervédelem a sportban. Az áldozattá válás társadalmi, szervezeti és egyéni rizikófaktora Magyarországon.”

- Gyakorlatorientált felsőfokú képzések infrastrukturális- és készségfejlesztése - RRF-2.1.2-21-2022-00032

Projekt címe: „A Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem gyakorlatorientált oktatásmódszertani megújítása”

- Egyetemi Kutatói Ösztöndíj Program 2024
- Egyetemi Kutatói Ösztöndíj Program – Kooperatív Doktori Program 2024
- Kooperatív Doktori Program -2023
- OTKA

2024-ben benyújtott OTKA pályázatok száma: 11, mely jelentős emelkedés az elmúlt évekhez képest

- **Tudományos Mecenatúra program 2024**
 - MEC_R 148895
 - MEC_R 149558
 - MEC_R 149560
 - MEC_SZ 149083
 - MEC_SZ 148925

3.2.4. K+F+I tevékenység támogatására dedikált intézményi pénzügyi erőforrások értékelése

Az MTSE belső tudományos támogatási rendszere az elmúlt években némileg csökkenő tendenciát mutatott, mind a források, mind a pályázatok tekintetében.

A 2022-es évben 27 pályázat került benyújtásra, amelyek közül 20 nyert el támogatást, összesen 49,9 millió forintértékben; 2023-ban 24 pályázatból 15 nyert el támogatást, amely összesen 41,4 millió forintot tett ki. A 2024-es év ugyan ennél is kevesebb benyújtott pályázatot mutatott (20 darab), de az elnyert pályázatok száma emelkedett, 17 sikeres pályázat mellett a támogatási összeg elérte a 46,5 millió forintot.

	Benyújtott pályázatok száma	Elnyert pályázatok száma	Pályázati támogatás
2022.	27	20	49 900 000 Ft
2023.	24	15	41 400 000 Ft
2024.	20	17	46 500 000 Ft

34. ábra: Pályázatok összesítése

3.3. K+F eredményesség és technológia transzfer értékelése

3.3.1. Tudományos publikációs teljesítmény

A publikációs teljesítmény az elmúlt években folyamatos növekedést mutat, különösen a magas impaktfaktorú folyóiratokban való megjelenések (D1, Q1) tekintetében. A 2023-as adatok szerint az egyetem kutatói 181 tudományos közleményt publikáltak, melyekből a D1 és Q1 besorolású írások **négy és fél-, illetve több, mint kétszeres mennyiségben nőttek 2019 óta, ami kimagasló előrelépést jelent.**

Év	D1	Q1	Q2	Q3-Q4	IF	Összes száma
2019.	7	13	NA	NA	NA	151
2020.	13	26	NA	NA	NA	134
2021.	8	21	17	17	NA	168
2022.	25	24	31	12	NA	185
2023.	32	28	25	21	401.596	181
növekedés 2019-hez képest	450%	222%/				

35. ábra: Egyetemi publikációk

3.3.2. K+F+I együttműködések fejlődése

Az egyetem kutatási portfóliójának és képzési programjainak szinergiája részben már megvalósult, különösen a doktori képzés és a graduális programok között. Ennek ellenére további integráció szükséges a kutatási eredmények és az oktatás közötti kapcsolódások mélyítéséhez, hogy az intézmény még hatékonyabban kihasználhassa erőforrásait.

A tehetséggondozás területén a Klebelsberg Kuno Szakkollégium jelentős szerepet játszik, amely jelenleg 19 hallgatót számlál, és lehetőséget biztosít számukra tudományos készségeik fejlesztésére.

3.3.3. K+F+I eredmények hasznosítása

Az Egyetem Technológia és Tudástranszfer Központja a 2023-as év során kevesebb mint tíz projektötletet megvalósítását támogatta, melyek üzleti és technológiai szempontból kerültek továbbfejlesztésre. A 2024-es évben a TTK további előrelépéseket tett az iparjogvédelmi bejelentések és a szellemi alkotások üzleti hasznosításának terén. Összesen 13 projektötlet technológiai és üzleti szempontú elemzését végezték el, amelyeket az Innovációs Bizottság elé terjesztettek. Bár iparjogvédelmi bejelentés 2024-ben nem történt, több projekt esetében ezek előkészítése már megkezdődött, mind hazai, mind nemzetközi szinten. A TTK 2025 végéig várhatóan 10-12, a Testnevelési Egyetemért Alapítvány által támogatott projekt esetében nyújtja be a szükséges iparjogvédelmi bejelentéseket.

3.3.4. TF Sport Tudományos és Innovációs Park koncepciója az egyetemen

A Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem vezetése kiemelt célként tekint a sporttal foglalkozó Science Park alapítására. Ezen cél elérése érdekében az Egyetem 2024-ben pályázott a Kulturális és Innovációs Minisztérium által kiírt Tudományos és Innovációs Park Címpályázatára.

A Testnevelési Egyetemért Alapítvány és az Innovációs és Technológiai Minisztérium (későbbiekben: Kulturális és Innovációs Minisztérium) között 2021. szeptember 28. napján létrejött Keretmegállapodás értelmében az Intézmény támogatásra jogosult a Tudományos és Innovációs Park és hozzá kapcsolódó infrastrukturális beruházások megvalósítására. A forrás lehívásának első üteme a Közfeladat-Finanszírozási Szerződés megkötésével történt meg. A Szerződés a 2022. évi költségvetés terhére bruttó 1.096.000.000, -Ft, azaz egymilliárd-kilencvenhatmillió forint forrást biztosított az Alapítvány számára. A forrás a Tudományos és Innovációs Park I. ütem keretében a tudástranszfer folyamatokat támogató kutatási infrastruktúrák létrehozásának és fejlesztésének/kutatási-fejlesztési és innovációs projektek előkészítésére biztosították. Az Egyetem ennek a forrásnak a terhére alakította ki a Sportmedicina Központot és dolgoz ki további projekteket, illetve terjeszt fel a Kuratórium részére.

A Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem 2022 decemberében elfogadta a Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem Sport Science Parkra vonatkozó stratégiai keretrendszerére vonatkozó dokumentumát. A dokumentum holisztikus módon harmonizálja az Egyetem alapértékeit a Magyar Olimpiai Bizottság, a Sportért Felelős Államtitkárság stratégiai célrendszereivel, illetve a hazai és nemzetközi szakmai elvárásokkal, módszertanokkal, továbbá megalapozza az Egyetem kutatási-innovációs stratégiáját.

A kiemelt fókuszterületeken folytatódott a TF Sport TIP előkészítése:

- TF Sportmedicina Központ előkészítése és próbaüzemi indítása
- Sporttudományi Kutatóközpontra vonatkozó megalapozó dokumentumok elkészítése
- Hallgatói Ösztönző Alap hallgatók innovációinak támogatására.
- Kisebb vállalati partnerekkel közös K+F+I tevékenység kialakítása.
- Networking funkciók elkezdése hazai nagyvállalatok és KKV-k, valamint stratégiai partnerek betelepülésével az egyetem campusára (pl.: Magyar Olimpiai Bizottság, Webpont, MEFS)

- Szándéknyilatkozatok kerültek aláírásra stratégiai partnerekkel (World Athletics, IJF)
- Tudományos és Innovációs Park Címpályázat beadása

A Science Park működése két fókuszterületre épít, az élsport-és teljesítménykutatásra, valamint az életmódkutatásra.

- Élsport -és teljesítményfokozási fókuszterület az edzéselméleti és módszertani, illetve sportanalitikai, prevenciós-regenerációs-rehabilitációs, sportági, valamint a társadalomtudományi kutatásokat foglalja magába. A kutatások segítik a magyar sport és kapcsolódó gazdasági területek eredményességét az élsport teljesítményfokozásának innovációs módszereinek kutatásával, tesztelésével és kivitelezésével.
- Életmód fókuszterület olyan interdiszciplináris kutatási terület, amely az emberek életmódjának, életmód-döntéseinek és viselkedésének különböző aspektusait vizsgálja. Az életmód kutatások az egészség, a táplálkozás, a testmozgás, az alvás, a munka és a szabadidő területeire összpontosítanak. A fókuszterület magába foglalja az egészséges életmód makrogazdasági hatásainak vizsgálatát is.

A TF Sport TIP létrejöttével számos stratégiai partnerrel lehet a kooperációt tovább erősíteni.

Partner neve
MOB
Paralimpiai Bizottság
World Athletics
World Aquatics
IJF
Webpont Kft.
Caola
Synlab
Biotech
Szinga-Sport Kft - Dorko
Finn Wellness Kft.
Nutri8
Magyar Úszó Szövetség
Netis Zrt.

A TF Sport Tudományos és innovációs park szolgáltatási portfóliója

A TF Sport TIP fő szerepe az aktív üzletfejlesztés, az innovációs folyamat segítése egészen a piacra lépésig, megfelelő környezetet nyújtva a lenti ábrán bemutatott módon.

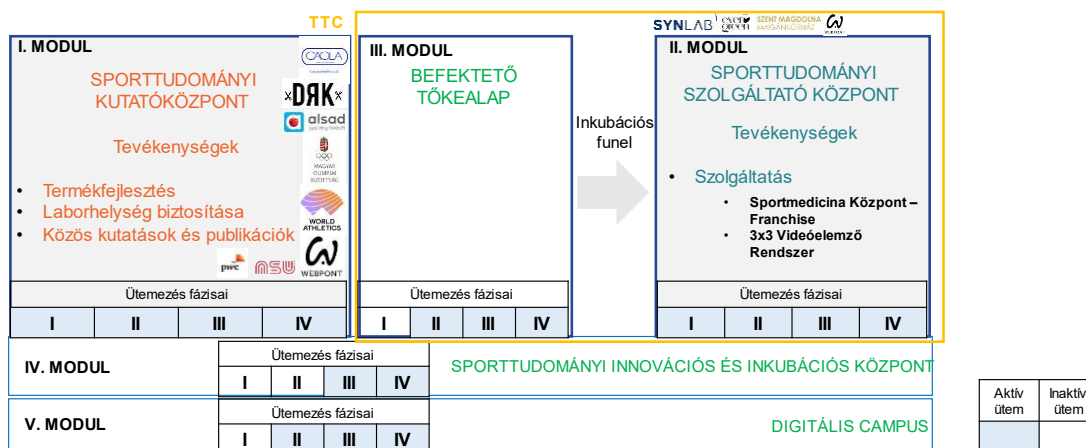


36. ábra: Science Park szolgáltatási portfóliója

A Tudományos és Innovációs Park Program keretében eredményesen és hatékonyan működhetnek együtt a kutatók, az Egyetem intézetei, a sportági szervezetek és a versenypiaci megrendelők.

A TF Sport TIP modulárisan felépülő, önmagában is értelmezhető elemekből áll. Ezen modulok a következők:

- i. Sporttudományi Kutató Központ
- ii. Sporttudományi Szolgáltató Központ
- iii. Sporttudományi Innovációs és Inkubációs Központ
- iv. Digitális Campus



37. ábra: Science Park moduláris felépítése

Sporttudományi Kutatóközpont modul

Kiemelt Partner: Magyar Olimpiai Bizottság

Tervek szerint a modulon belül Egyetemi-ipari közös kutatások valósulnak meg, amelyek az Egyetem kutatói által kezdeményezett, de a piac által finanszírozott és tudományos eredményt felmutató alkalmazott kutatások lesznek. Ezek a projektek adják a bázisát sport- és egészségtudományi intézményeknek, vállalkozásoknak vagy közös fejlesztési megbízásoknak, termékfejlesztéseknek. Az Egyetem feladata a tudományos megalapozás, valamint az eszközök, laboratóriumok biztosítása, míg a piaci partner a finanszírozást, valamint a szakterület specifikus tudást biztosítja.

A Sporttudományi Kutatóközpont céljainak megfelelően elsősorban műszerfejlesztést és termékfejlesztést tervez ezáltal generálva bevételt TF Sport TIP számára. Cél olyan központi vizsgálóhelyek létrehozása, ahol elérhető a legmodernebb teljesítménydiagnosztika, a testedzésre adott alkalmazkodás vizsgálata a sejttől a teljes szervezetig.

Sporttudományi Szolgáltató Központ modul

Kiemelt Partner: Caola, Synlab

Sporttudományi szolgáltatások, amelyeket a sportipar, a sportági szövetségek és klubok megrendelésére az Egyetem tudományos eszközparkján lehet elvégezni. Ez a tevékenység elsősorban a megrendelő oldalán hasznosuló innováció, amely az egyetemi kutatócsoportoknak bevételt és kapcsolatrendszert szolgáltató, amely elősegíti a további saját kutatások menedzselését.

A Sporttudományi Szolgáltatások stratégiai célokhoz fejlesztenek olyan rendszert, amely az egyetem szakmai kompetenciáját a legmodernebb technológiákat integrálva egy központi helyszínen világszínvonalú szolgáltatásokat tud nyújtani él- és utánpótlás szinten a sportban. Emellett a XXI. század technológiai és tudományos megoldásaival támogatja a közoktatás egészség-tudatossággal, primer-prevencióval, illetve a testi és mentális egészséggel összefüggő társadalmi feladatait.

Sporttudományi Innovációs és Inkubációs Központ modul

Kiemelt Partner: Magyar Olimpiai Bizottság

A Tudományos és Innovációs Park (a jó gyakorlatokból levezethető módon), hagyományos innovációs parki feladatokat is ellát, ideértve saját kutatói infrastruktúrájának fejlesztését, és irodaterületek bérbeadását betelepülő vállalkozások számára, illetve betelepülő piaci szolgáltatók tevékenységének és szolgáltatói csomagjainak integrációját a Tudományos és Innovációs Park által nyújtott szolgáltatások közé.

Digitális Campus modul

Kiemelt Partner: Webpont

A modul célja az egyes projektekben gyűjtött big data elemzése AI és algoritmusok segítségével, a létrejövő tudásbázis hasznosítása az egyetemi oktatásban és kutatásban, valamint ezen kapacitások bérbeadása piaci ügyfelek felé. A Digitális Campus egy rendkívül fontos eleme TF Sport TIP-nek, mivel lehetővé teszi az üzleti folyamatok és kutatási tevékenységek hatékonyabb és eredményesebb működését. A szolgáltatások és kutatási területek közötti integráció révén pedig új lehetőségek nyílnak mega sport, az egészség és az életmód területén. Éppen ezért megfelelő szakemberek bevonására is szükség van az igények pontosabb specifikálása és a felépítés meghatározása során (DataWarehouse Engineer, Egészségügyi üzleti elemző – Healthcare Business Analyst).

4. Intézményirányítás értékelése

4.1. Intézmény-irányítási folyamatok, eszközök értékelése

Az egyetem működésének hatékonyságát nagymértékben meghatározza a stratégiai tervezés, a minőségirányítás, valamint a teljesítményértékelési rendszerek működése és folyamatos fejlesztése. Az elmúlt években az intézmény számos modern menedzsment eszközt vezetett be, amelyek hozzájárulnak a transzparencia növeléséhez. Az irányítási rendszerek fejlesztése és az érintett munkatársak folyamatos képzése elengedhetetlen a jövőbeli hatékonyság növeléséhez és az egyetem stratégiai céljainak megvalósításához.

Az intézményirányítás értékelése során kiemelt szerepet kapnak az alkalmazott menedzsment eszközök, mint például a frissen bevezetett EOS rendszer, amely segíti a beszerzések és költségvetési tervezés hatékonyabb lebonyolítását, valamint a frissítésen átesett TÉR értékelés.

4.1.1. Alkalmazott menedzsment eszközök értékelése

Az EOS használata ugyan az érintett munkatársak részéről betanulást igényel, azonban a rendszer alkalmazása a beszerzések és a költségvetési tervezés terén egyaránt gyorsabb és hatékonyabb működést eredményezett. A rendszer segítségével az adminisztratív folyamatok átlagosan kétszer gyorsabban futnak le, köszönhetően az online validálás és

dokumentumtovábbítás lehetőségének, amelyek nemcsak csökkentik az átfutási időt, hanem transzparenssé is teszik a folyamatokat.

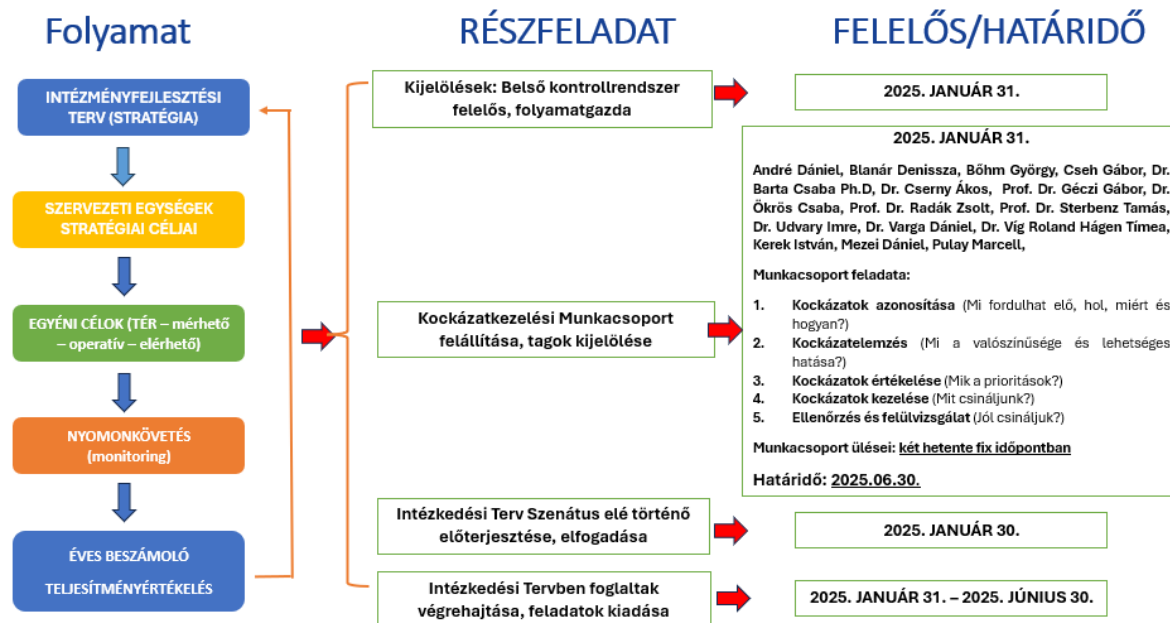
A rendszer azonban nem csökkenti teljesen az adminisztrációs terheket, inkább a különböző szervezeti egységekre delegálja azokat, ami további optimalizálási pontokat jelent. A jelenlegi eredmények biztatóak, de a folyamatos fejlesztés kulcsfontosságú a hatékonyság további növelése érdekében.

A HR Igazgatóság frissítette teljesítményértékelési rendszert 2024-ben, azonban annak további finomhangolását tűzte ki célul. A munkavállalók teljesítményértékelésére vonatkozóan teljes értékű kiértékelés biztosításához alapvető szemléletváltás szükséges, különösen az objektív 360 fokos értékelések elfogadása és alkalmazása terén.

Mind az EOS, mind a TÉR frissítése azt a tapasztalatot hozta, hogy a modern digitális adminisztráció jelentős hozzáadott értéket képvisel az irányítási rendszerben, különösen a hatékonyság, az átláthatóság és az objektivitás területén. Ezeknek az eszközöknek azonban csak folyamatos fejlesztés és megfelelő hozzáállás mellett lehet a teljes potenciáljukat kiaknázni.

A belső kontrolling rendszer jelenleg kiépítés alatt áll az Egyetemen, azonban kijelenthető, hogy a szabályozás-folyamat-gyakorlat hármasságban nincs még teljes szinergiában. Cél egységesíteni az irányítási rendszert, ezzel megszüntetve a párhuzamosságokat; egyértelmű határidőket határozzon meg, illetve mérhető KPI-ok alkalmazásával biztosítsa a működés nyomon követését. Kiemelt szempont az optimalizálási lehetőségek és kitörési pontok feltárása is, amelyek révén a rendszer hatékonyabbá és átláthatóbbá válhat. Az eddigi hiányosságok beazonosítása megtörtént, és a szükséges feladatokat átbeszélték az érintettekkel.

A jövőbeli működés bevezetéséhez először sort kell keríteni a szükséges folyamatok részletes felmérésére, amely magában foglalja a kockázatkezelés beépítését és a folyamatok strukturálását, illetve prioritizálását. A rendszer fejlesztésének részeként a társulási és alapvető keretrendszerek beépítése is kiemelt szerepet kap, különösen a Magyar Akkreditációs Bizottság és az ISO szabványok integrálása révén. Ezek az alapok biztosítják a működés megfelelőségét és a nemzetközi sztenderdeknek való megfelelést, továbbá hozzájárulnak a belső kontrollrendszer átláthatóságához és hitelességéhez. Az optimalizálási projekt végrehajtásának határideje 2025. június 30.



38. ábra: Belső controlling folyamat

A belső controlling rendszert szemléltető ábra egymásra épülő elemei által átlátható módon vezeti végig a folyamatot az intézményfejlesztési terv kidolgozásától kezdve a szervezeti egységek stratégiai céljain és az egyéni operatív célokon át a nyomonkövetésig és az éves teljesítményértékelésig. Ezen szemléletváltással együtt járó transzparencia biztosítja a folyamatos visszacsatolást és fejlesztési lehetőségeket, amely hozzájárul az egyetem hatékony működéséhez és hosszú távú fejlődéséhez.

A folyamat kiemeli az egyértelmű feladatmegosztást és felelősségi köröket is, ami segíti a határidők betartását és az eredményes végrehajtást. A controlling rendszer bevezetésének kiemelt kulcseleme a Kockázatkezelési Munkacsoport létrehozása, amely a potenciális kockázatok azonosítására és kezelésére koncentrálna, heti rendszerességű ülésekkel biztosítva a folyamatos figyelemmel kísérést.

4.1.2. Az intézmény szervezeti modelljének értékelése

Az egyetem stratégiai tervezési folyamatai alapvetően hatékonyak tekinthetők, azonban a teljesítményértékelés terén további fejlesztések szükségesek. Különösen fontos az objektivitás biztosítása, hogy az értékelések megbízható alapot nyújtsanak a stratégiai döntésekhez. Részben ennek biztosítására is került bevezetésre az előző pontban említett két rendszer.

Az egyetem szervezeti felépítése stabil alapokon nyugszik, alkalmas az oktatási, kutatási és adminisztratív tevékenységek kiszolgálására; a különböző szolgáltató egységek integráltan

működnek, biztosítva a zavartalan napi ügymenetet és a hallgatói, valamint oktatói igények kiszolgálását. A jelenlegi struktúra ugyan képes fenntartani az egyetem jelenlegi működését, azonban a jövőbeli növekedési tervek realizálása érdekében ennek optimalizálása, modernizálása szükségessé válik, kiemelten a szolgáltatások előtérbe helyezésével, a Szolgáltatási Főigazgatóság létrehozásával.

4.1.3. Az intézmény döntéshozatali modelljének értékelése

A megkérdezett munkatársak a globális döntéshozatali folyamatokat általában átláthatónak és hatékonyak találták. A jelenlegi rendszerek biztosítják a megfelelő információáramlást és kapcsolattartást, azonban bizonyos helyzetekben a rugalmasság hiánya akadályozhatja a gyors reagálást. A felelősségi körök tisztázása és betartása az Alapítvánnyal hozzájárulhatna az Egyetem stratégiai céljainak hatékonyabb eléréséhez.

A középvezetői szinten több kihívás azonosítható, jelenleg az egyetemi vezetői pozíciók nem vonzóak a potenciális jelöltek számára, mivel sok esetben adminisztratív teherként élik meg azt. Ez a hozzáállás akadályozza az elkötelezett, stratégiai szemléletű vezetők kinevelését, míg a jelenlegi helyzetben a vezetők gyakran nem töltenek be valódi menedzsment szerepkört, hanem inkább oktatói vagy kutatói feladataikra koncentrálnak. Ezen kihívások megoldhatóak vezetői kompetenciafejlesztési tréningek szervezésével és lebonyolításával.

4.2. Infrastruktúra-menedzsment és vagyongazdálkodási tevékenységek értékelése

Az infrastruktúra bérbeadása jól szervezeten zajlik, és fontos bevételi forrást jelent az egyetem számára, azonban a jelenlegi közel maximális kihasználtságú infrastruktúra nem csak szervezési nehézségeket okozhat, hanem az oktatási, sportolási, bevételtermelő érdekek ütközése hosszabb távon korlátozhatja az egyetem fejlődését.

4.2.1. Akadémiai teremkihasználtság

A teremkihasználtság három féléves, akadémiai területre vonatkozó, adatelemzése alapján megállapítható, hogy az infrastruktúra jelenlegi kihasználtsága optimalizálási lehetőségeket rejt

magában, hiszen az átlagos kihasználtság a maximális szinthez képest mindössze 47%, illetve a legkedvezőbb esetben is 58%-ot ér el.

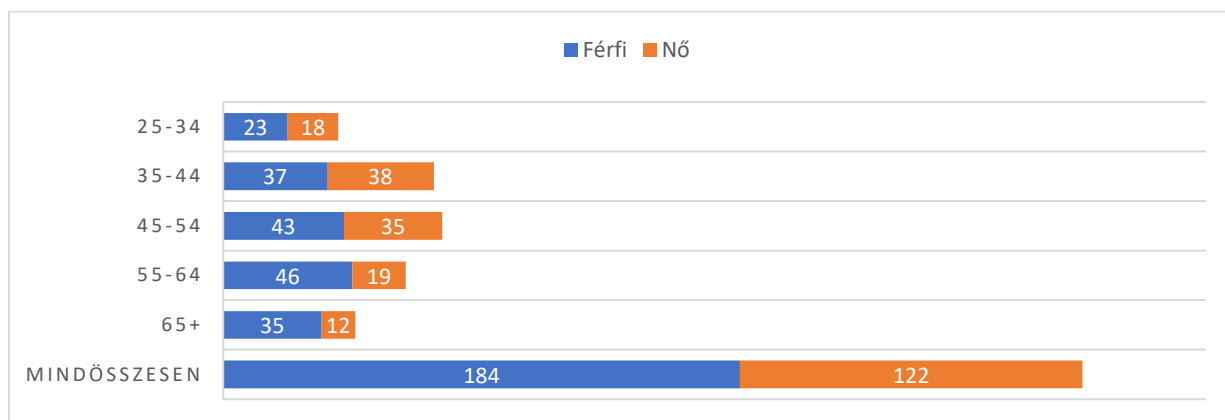
4.3. Humánerőforrás értékelése

4.3.1. Oktatók és kutatók munkaköri megoszlásának értékelése

Az egyetemen oktatói-kutatói státuszban 168 fő, míg a minősített oktatók száma 89 fő, ezáltal a minősített oktatók aránya 53%-os, amely tekintetében az Egyetem célja ennek az értéknek 60% fölé emelése.

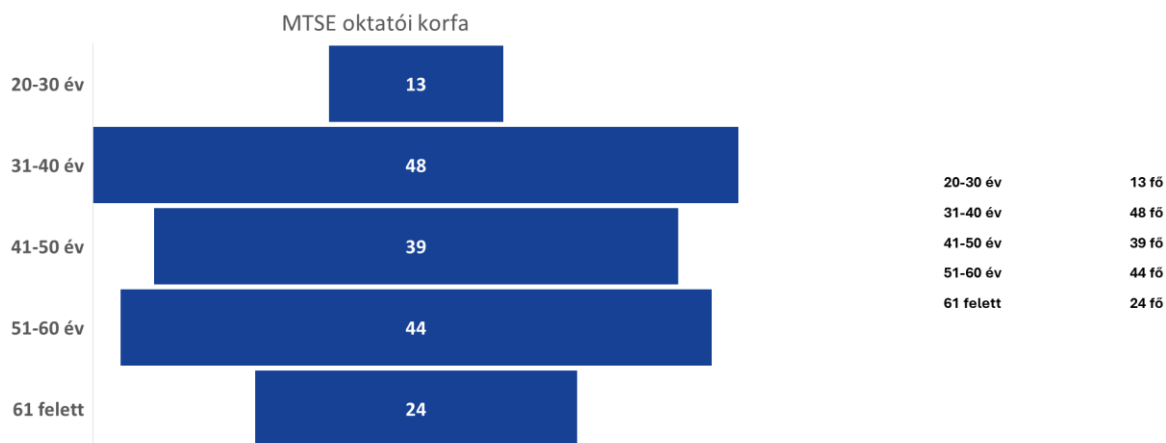
4.3.2. Oktatói és kutatói korösszetétel értékelése

Az egyetem 309 fős teljes (megbízásban szereplő oktatókat is beleértve) oktatói kara az alábbi táblázat alapján oszlik meg:



39. ábra: Munkavállalói és megbízott oktatók nem és életkor szerint

Foglalkoztatásban lévő megoszlás szerint:



40. ábra: MTSE oktatói korfa

4.3.3. Oktatói és kutatói munkakörben foglalkoztatottak arányának értékelése az összes foglalkoztatotthoz képest

Az egyetem dolgozói létszáma legutolsó adatok szerint 445 fő.

Az akadémiai terület összlétszáma 168 fő és óraadó munkatársakkal együtt 300 körül alakul, míg a funkcionális terület 277 főt foglalkoztat. Összevetésként a Soproni Egyetem hasonló létszámadatai szerint 390 egyéb alkalmazott jutott 230 oktatóra és kutatóra.

A fentiekkel összevetve az MTSE hatékonynak tekinthető az erőforrás-szervezés területén. Jelenleg az egyetem 2025-ös költségvetési tervében 6,1mrd forint személyi jellegű ráfordítás került meghatározásra, melynek a nem állandó alkalmazottak költségei és a 2024-es teljesítménycélok maximális elérése esetén kifizetendő összegek is részét képezik.

4.3.4. Oktatói utánpótlás

Az oktatói utánpótlás kezelésére a Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem stratégiai szinten kiemelt figyelmet fordít, figyelembe véve az oktatói létszám alakulását. A rendelkezésre álló adatok alapján 2025-ben egy oktató, míg 2026-ban további kilenc fő – köztük öt PhD fokozattal rendelkező oktató-kutató – éri el a nyugdíjkorhatárt, ami jelentős kihívást jelent az utánpótlás biztosításában. A szakember-utánpótlás érdekében az MTSE aktívan részt vesz az álláshirdetési és pályáztatási folyamatokban külső platformokon, emellett a doktoranduszok és fiatal kutatók előléptetésére is hangsúlyt fektetnek, amely elősegítheti a belső utánpótlás biztosítását és a hosszú távú stabilitást.

5. Versenyhárselmezés

5.1. Potenciális versenyhársak

Az MTSE úgy válhat Kelet-Közép-Európa első számú sporttudományi egyetemévé, hogy megelőzi tudományos-, képzés-, nemzetközi sportkapcsolatok volumenében vezető cseh versenyhársát. Az egyetemnek úgy kell fejlődési pályáját kijelölnie, hogy nemzetközi beágyazódásának növelése mellett kutatási kapacitásait világszínvonalúvá fejlessze.

5.1.1. Azonosítás szempontjai

A Károly Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Kara (CU), a varsói Józef Piłsudski Testnevelési Egyetem (JPU) és a Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem három hasonló méretű és jelentőségű közép-európai intézmény, amelyek a sporttudományok területén nyújtanak képzéseket. A lengyel és magyar egyetem önálló intézményként működik, míg a cseh szervezetileg a Károly Egyetem egyik karaként funkcionál. A CU hasonló képzéseket kínál (fizioterápia, testnevelés és sport, edző 39 különféle program keretében), mint az MTSE, azonban utóbbi több egyetemi szakot és felnőttképzést kínál, mint cseh párja. A JPU kínálat terén viszont előnyben van az MTSE-vel szemben, mivel ott folyik egészségügyi és testápolási képzés, illetve turisztikai szak is található (fő szakok: testnevelés, sport, fizikoterápia, ápolói, turizmus és rekreáció, kozmetológia, személyi edző, foglalkozásterápia). Felmerül a kérdés, hogy e szakok némelyike mennyire kapcsolódik szervesen a sporttudományokhoz, azonban tény, hogy szélesebb rétegeket érhet el ezáltal az intézmény, illetve alapvetően is három karra tagolódik: Testnevelési Kar, Rehabilitációs Kar, Testnevelési és Egészségtudományi Kar.

Az összevetést segíti, hogy e három egyetem hasonló nagyságrendű hallgatóval rendelkezik, létszámra legnagyobb a JPU a maga 4137 hallgatójával (365 oktató), ezt követi az MTSE 3093 fővel (309 oktató), míg legkisebb a CU mindösszesen 2118 hallgatóval (és 291 oktatóval), illetve nagyságrendileg Shanghai Ranking rangsorolásuk is hasonló (201-300). Ha közelebbről is megvizsgáljuk e három egyetem rangsorolásának részleteit, akkor árnyaltabb képet kapunk, ugyanis ezek alapján a Károly Egyetem bizonyul az elsőnek, az MTSE, illetve a JPU pedig a második és harmadik helyre kerül.

A Kölni Sportegyetemmel összehasonlításban, mely létszámban (kb. 5500 hallgató, 700 oktató), és rendelkezésre álló sportinfrastruktúrában (Müngersdorf Sportpark – kb. 200ha),

ugyan nincs több nagyságrendbeli eltérés, azonban a sporttudományokra összpontosító kutatómunkájával, illetve nemzetközi beágyazottságával (80+ partner) együtt a tágabb régió legjelentősebb sporttudományi műhelye, mely tükröződik Shanghai Ranking rangsorolás szerinti 27. helyben is.

A VIZSGÁLT EGYETEMEK ARWU RANGSOROLÁSÁNAK KIBONTÁSA					
		Köln	Károly*	MTSE	Piłsudski
PUB	Web of Science-ben indexált tanulmányok	65,3	18,9	10,3	20,7
CIT	Hivatkozások publikációkra	24,2	5,7	3,6	6,5
CPP	Hivatkozások publikációnként	43,5	35,6	40,8	36,8
TOP	A 25 % vezető kiadványban megjelent tanulmányok	33,6	8,3	5,4	5,3
IC	Nemzetközi társszerzők részvételével készült tanulmányok százalékos aránya	51,4	65,5	65,5	27,8
ÖSSZ. PONTSZÁM		218	134	126	97

*Károly Egyetem Sport karára vonatkozó adatok

41. ábra: Egyetemi tudományos ranglista

5.1.2. Versenyelőnyök/hátrányok a regionális versenytársakkal szemben

A JPU legnagyobb versenyelőnye, hogy campusának jelentős területen tud sportlétesítményeket biztosítani: a fedett és szabadtéri sportlétesítmények egyenként is több mint 100.000 m²-t foglalnak el. A CU és MTSE saját infrastruktúrája ehhez képest lényegesen szerényebb és feltehetően hasonló nehézségekkel néznek szembe ennek bővítésével kapcsolatosan. Az infrastruktúrát leszámítva azonban a JPU így is hátrébb sorolandó, mint két versenytársa, mivel citációs indexe és impaktfaktora lényegesen gyengébb ezeknél.

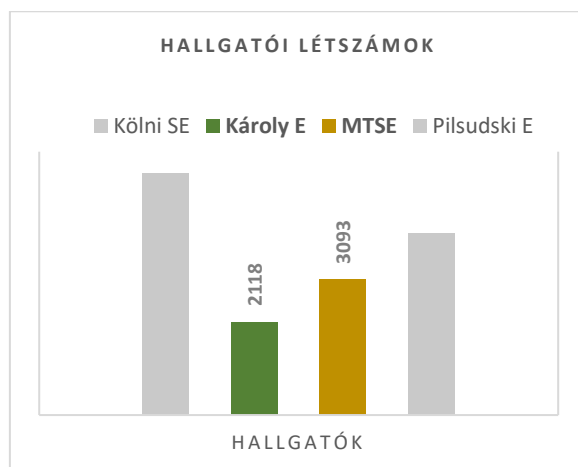
A Károly Egyetem azonban több szempontból is kiemelkedik e három intézmény közül, nem csak azért, mert igen erős brandnek tekinthetjük. Az intézmény deklaráltan interdiszciplináris megközelítése szintén jelentős erősség, különösen a sportmedicina és humánbiológia területén folytatott kutatások jelentős az orvostudományi kar támogatása. Az említett orvostudományi kar nem kis részben járul hozzá ahhoz, hogy a Károly Egyetem előkelő, 172. helyet foglal el az

EduRank nemzetközi rangsorában. Ezek figyelembevételével nem meglepő, hogy a nemzetközi és magas impaktfaktorral rendelkező publikációkban első helyre tehetjük ezt az egyetemet.

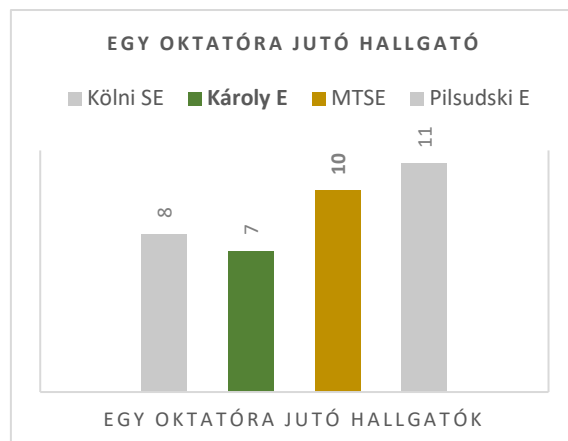
Feltehetően hozzájárul a publikációs minőséghez az is, hogy itt jut a legkevesebb hallgató egy oktatóra, ami a modern (kiscsoportos) oktatás és a hallgatók személyre szabott támogatásának alapja, valamint (jó munkabeosztással) elősegíti az oktatók tudományos munkáját is. Meg kell azt is jegyeznünk, hogy a Károly Egyetemen a BA-s hallgatók lemorzsolódási aránya igen magas, összesítve 35% körüli, mely a hagyományosan magas elvárásokat támogató reál karaival egybevethető érték.

A nemzetközi beágyazottság terén is kimagasló a Károly Egyetem, hiszen mintegy 4000 Erasmus-helyet biztosít, 800 partnerintézménnyel rendelkezik, amelyből arányosan is legalább 150 jut a testnevelési karnak. Ez a széleskörű együttműködési hálózat nemcsak a diákok mobilitását segíti elő, hanem az egyetem nemzetközi kapcsolatrendszerét is erősíti.

A fentieket összefoglalva, az MTSE-nek elsősorban nemzetközi beágyazottság, publikációs ráta és impaktfaktor terén kell a Károly Egyetemmel versenybe szállnia. Ezek javításával nem irreális cél néhány éven belül azonos, vagy jobb mutatókat elérni.



42. ábra: Versenytársi hallgatói létszámadatok



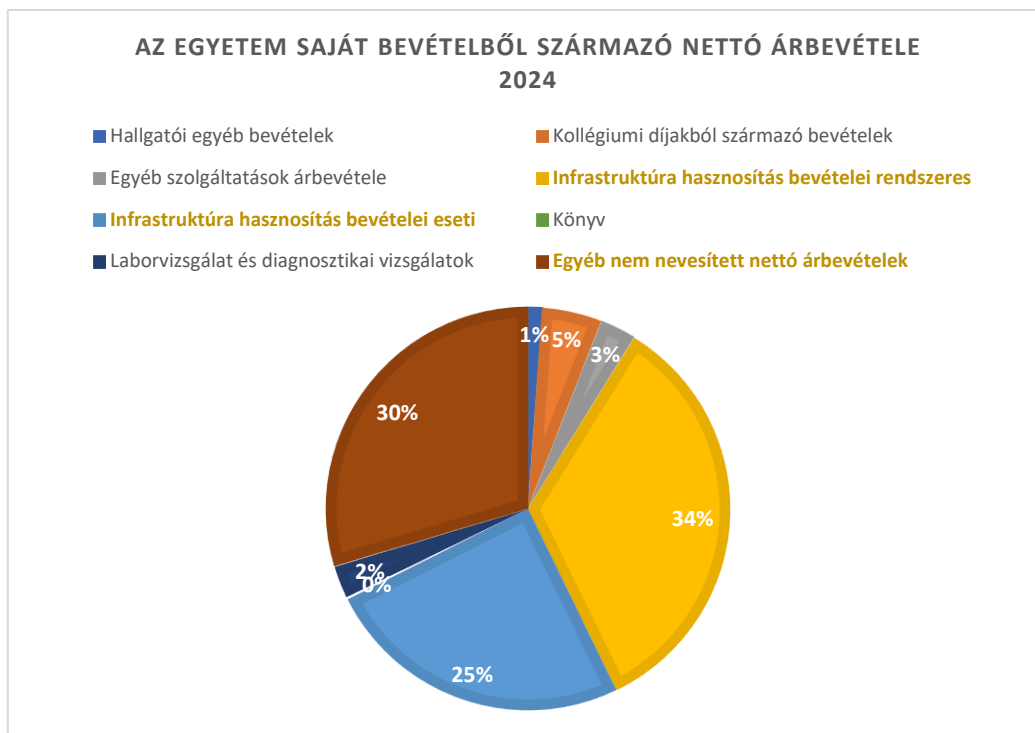
43. ábra: Versenytársi 1 oktatóra jutó hallgatók száma

6. Gazdasági hatások értékelése

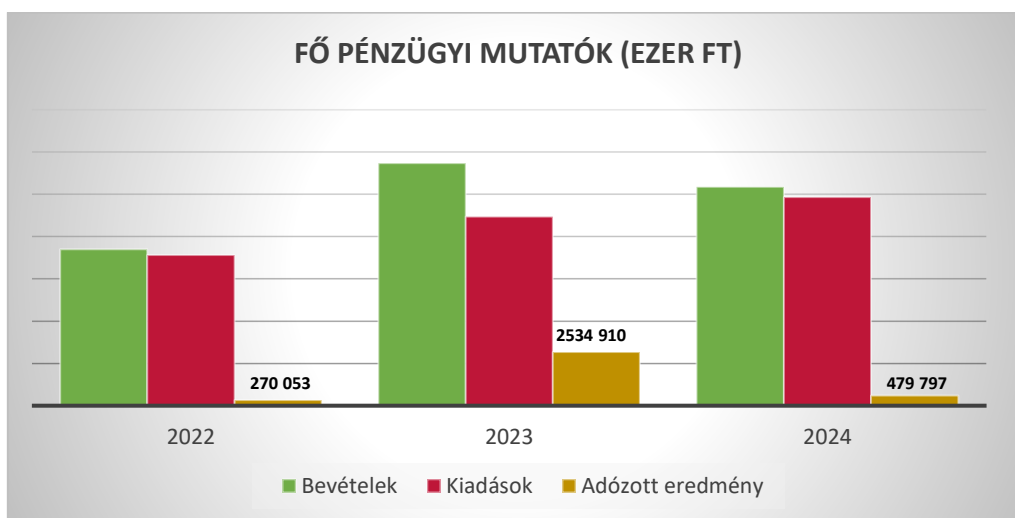
6.1. Az intézmény bevételszerkezetének alakulása

Az MTSE pénzügyi adatai az elmúlt három évben ingadozásokat mutatnak. 2022-ben az egyetem bevételei kb. 7,4 milliárd forintot értek el, míg a kiadások kicsivel több, mint 7,1 milliárdot tettek ki, így az adózott eredmény 270 millió forint volt. 2023-ban a bevételek kb. 11,5 milliárd forintra, miközben a kiadások majdnem 9 milliárd forintra nőttek, vagyis ez évben nagyjából 2,5 milliárd forint adózott eredményt ért el az egyetem. 2024-ben a bevételek 10,3 milliárd forintot mutattak, míg a kiadások 9,8 milliárd forintos értéket vettek fel, mellyel az adózott eredmény kb. 480 millió forintra alakult.

Említésre érdemes, hogy az egyetem a 2024-es évben értékesítésből (tehát nem közvetlen hallgatói bevételekből és támogatásokból) származó bevétele több, mint 700 millió forintot tett ki, melyből a legnagyobb tételt az infrastruktúra hasznosításából származó rendszeres és eseti bevételek tették ki, 412,5 millió forinttal. A „szemléletváltó egyetem” koncepciójával összhangban e terület még fejlesztésre szorul, azonban figyelembe véve a magyar gazdaság és egyetemi kultúra realitásait, a bevétel összege és aránya mindenképpen pozitívan ítélandó meg.



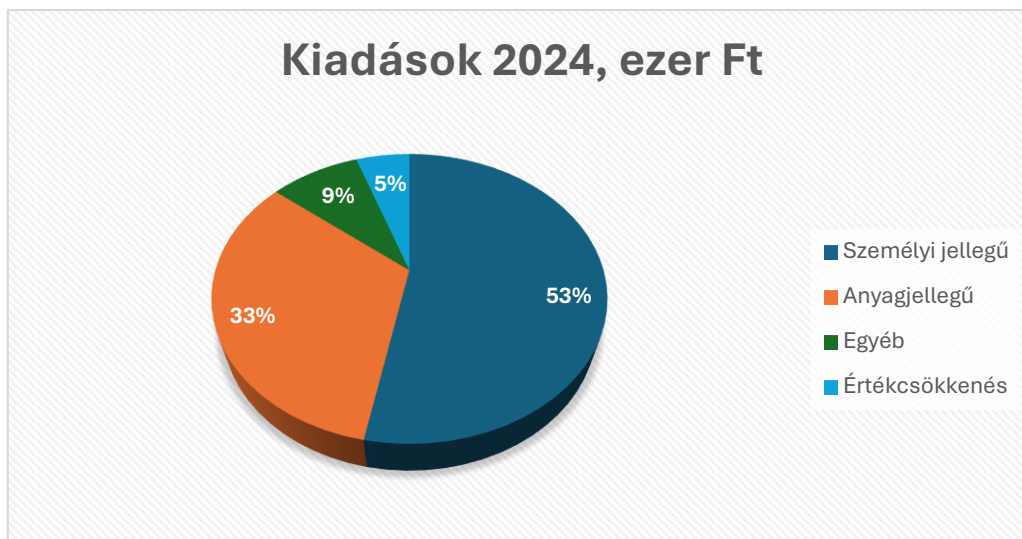
44. ábra: Bevételek megoszlása



45. ábra: Egyetem pénzügyi mutatói

6.2. Az intézmény kiadás-szerkezete

Az egyetem összes kiadását nézve a költségek több mint felét (53%) a személyi jellegű ráfordítások teszik ki, ezen belül a bérköltségek dominálnak (44%). Ezt követik az anyagjellegű ráfordítások 32,9%-kal adják. Ehhez képest a szolgáltatások a költségek mintegy ötödét teszik ki (22,2%). Az értékcsökkenési leírás és egyéb ráfordítások együttesen összesen 14%-ot tesznek ki. Alapvetően bár az elmúlt évek költségvetései jól alakultak kiadás-bevétel szempontból, látható, hogy a legnagyobb tételek (várható módon) a működéshez és a személyi jellegű kiadásokhoz kapcsolódnak.

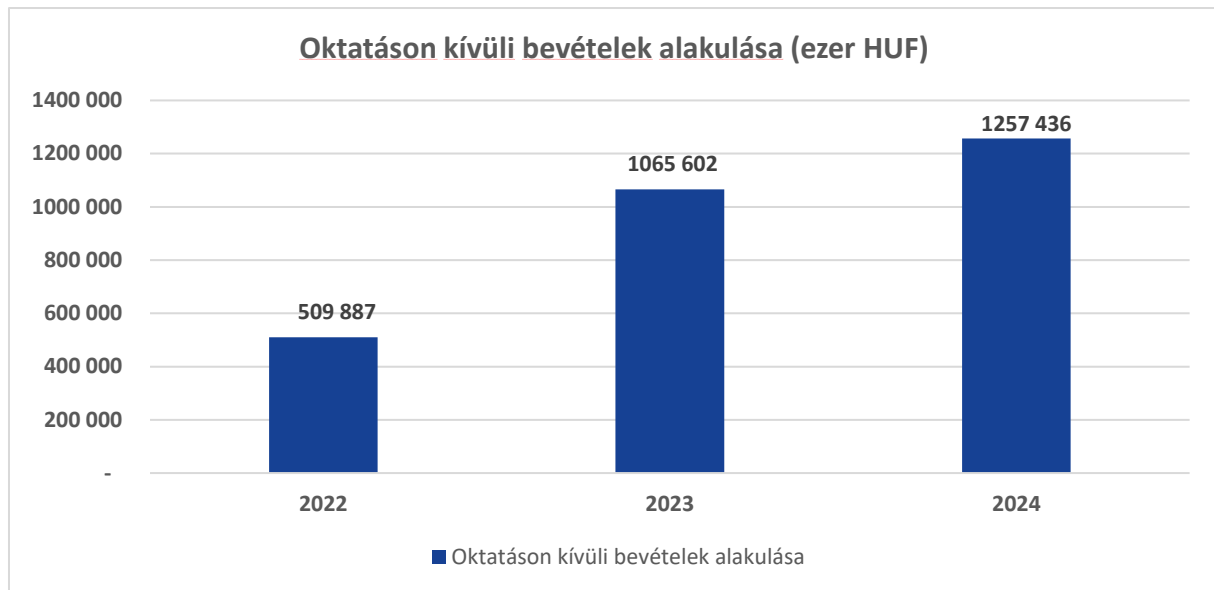


46. ábra: Kiadásszerkezet

6.3. Az intézmény bevételtermelő képessége

Az MTSE jövedelemtermelő képessége jelentős fejlődésen ment keresztül, melyben nagy jelentőséggel bírt, hogy az Operatív Igazgatóság megalakult, és 2025 februárjától Szolgáltatási Főigazgatóságként egységes keretbe fogja a jövedelemtermelő tevékenységeket. Emellett a vállalkozó egyetem szemléletének jegyében létrehozásra került a MTSE Szolgáltató Kft.-t. Pozitív változás, hogy az egyetem saját bevételei folyamatosan növekedtek az elmúlt években, és 2024-ben ezek az összbevétel kb. 7%-is kitették, mely az értékesítésből származó többi jövedelemmel együtt (hallgatói díjak, bevételek) az összes bevétel 12%-át adta.

Az egyetem számára a HR Igazgatóság a másik eszköze a piaci szemléletű egyetemműködésre való átállásnak, mivel a megfelelően szervezett emberi erőforrás is hatékonyabbá teszi a bevételtermelést. Ennek sarokköve, hogy a teljesítményértékelés és munkaterhelés elosztásának feltételei meglegyenek. A mérhető KPI-ok meghatározása és utánkövetése lehetővé teszi, hogy egységes, átlátható keretrendszerben működjön az Egyetem.



47. ábra: Oktatáson kívüli bevételek alakulása

7. SWOT analízis

Erősségek

A Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem egyik legnagyobb erőssége a több mint 100 éves múlt, amely kiemelkedő hírnevet és presztízst biztosít számára a hazai és nemzetközi felsőoktatási piacon. Az intézmény hagyományai és eredményei révén erős brandet képvisel, amely vonzóvá teszi a hallgatók és partnerek számára. Az egyetem elhelyezkedése szintén stratégiai előnyt jelent, hiszen Budapest központjában található campusza könnyen megközelíthető.

Az egyetem egyik kiemelt erőssége a szakmailag elismert oktatói és kutatói gárda, akik a sporttudomány és testnevelés területén a legjobb szakemberek közé tartoznak. Az oktatók és kutatók magas szintű szakértelme, tapasztalata és kapcsolatrendszere hozzájárul a hallgatók sikeres szakmai fejlődéséhez, és biztosítja az egyetem tudományos hírnevét. Emellett az intézmény széleskörű kapcsolatrendszerrel rendelkezik hazai és nemzetközi sportszervezetekkel, sportklubokkal és szakmai szervezetekkel, amelyek lehetőséget biztosítanak gyakorlati tapasztalatok megszerzésére, valamint a sportkarrier megalapozására.

Az egyetem széles oktatási portfólióval rendelkezik, amely alapképzésektől a mesterképzéseken át a szakirányú továbbképzésekig terjed. Ez lehetővé teszi, hogy a hallgatók igényeiknek és karrierterveiknek megfelelően válasszanak különböző képzési programok közül. A TFSE és a hallgatók kiemelkedő sporteredményei tovább erősítik az egyetem

reputációját, és példát mutatnak a fiatalabb generációk számára. Az egyetem kiváló kutatói háttere pedig lehetőséget biztosít az innovatív sporttudományi projektek és kutatások megvalósítására, amelyek hozzájárulnak az intézmény szakmai színvonalának növeléséhez.

Gyengeségek

Bár az egyetem számos erősséggel rendelkezik, bizonyos területeken fejlesztésekre és optimalizálásra van szükség. Az egyik legnagyobb kihívást a félbemaradt campusfejlesztés jelenti, amely gátolja az infrastruktúra teljeskörű modernizálását, ezáltal korlátozva a hallgatói és oktatói élményt, valamint az intézmény versenyképességét. Az oktatói és kutatói leterheltség szintén jelentős problémát okoz, amely hosszú távon a szakmai színvonal romlásához és a kiégéshez vezethet.

A szervezetben az innovációs és szolgáltató szemlélet hiánya is megfigyelhető, amely nehezíti az új oktatási módszerek és technológiák bevezetését, illetve az intézmény piaci pozíciójának erősítését. A bürokratikus szervezeti működés gyakran gátolja a gyors és hatékony döntéshozatalt, amely akadályozza az intézmény rugalmasságát és versenyképességét.

A belső kontrolling rendszer hiánya tovább nehezíti az egyetem működésének átláthatóságát és a hatékonyság mérését. Emellett az egyetem számára fontos sporttudományi labor hiánya korlátozza a kutatási és fejlesztési lehetőségeket, valamint a gyakorlati képzés minőségét. Az intézmény működését hátráltathatja a „Régi TF” iránti nosztalgia, amely megnehezíti az új trendekhez való alkalmazkodást és a modernizációs lépések végrehajtását.

Lehetőségek

Az egyetem számára számos kedvező lehetőség kínálkozik a jövőbeni fejlődés érdekében. Az egyik legnagyobb potenciál a nemzetközi sportszövetségekkel való együttműködések kialakításában rejlik, amelyek új perspektívákat nyithatnak meg az intézmény számára mind a kutatás, mind a képzés területén. Az egyetem számára lehetőség nyílik a Sporttudományi alap- és mester szak indítására, amelyek tovább növelhetik az intézmény vonzerejét a hazai és nemzetközi hallgatók körében.

A modern oktatási módszerek alkalmazása, különösen a digitális technológiák beépítése az oktatásba, elősegítheti a hallgatók tanulási élményének javítását és a versenyképesség növelését. A TF 100 programsorozat sikeres kihasználása lehetőséget ad az egyetem számára arra, hogy szélesebb körben bemutassa eredményeit és tradícióit.

A Science Park keretében való Sporttudományi Labor kiépítése nemcsak az oktatás, hanem a kutatás területén is jelentős előrelépést jelentene, amely hosszú távon növelheti az intézmény

szakmai elismertségét és bevételi forrásait. Az egyetem számára további lehetőség rejlik a vezetői és oktatói kompetenciák fejlesztésében, valamint a nemzetközi hallgatói létszám növelésében, ami hozzájárulhat a globális jelenlét erősítéséhez és az intézmény nemzetközi rangsorban való előrelépéséhez.

A pedagógus béremelés a kapcsolódó képzések iránti keresletet serkentette, azonban a keresleti oldali szívóhatása hosszútávon veszélyeket is rejthet az intézmény számára.

Veszélyek

Az egyetem működésére számos külső és belső veszély is hatással lehet, amelyeket stratégiai szinten kezelni kell. Az egyik legjelentősebb kockázat a hatás- és felelősségi körök tisztázatlansága, amely a stratégiai célok elvesztéséhez és a hatékony működés akadályozásához vezethet. A sporttudományi képzések iránti verseny növekedése más hazai egyetemek – például a győri Széchenyi István Egyetem – részéről komoly kihívást jelenthet az intézmény számára, amely hosszú távon csökkentheti a hallgatói létszámot és az intézmény befolyását a sporttudomány területén. Emellett a sport társadalmi és politikai szerepének esetleges csökkenése negatívan befolyásolhatja az a sport iránti érdeklődést.

Az egyetem számára kulcsfontosságú a proaktív stratégiai tervezés és a rugalmas működési modellek kialakítása annak érdekében, hogy hatékonyan reagáljon a változó külső környezet kihívásaira és biztosítsa hosszú távú versenyképességét.

8. Stakeholder elemzés



48. ábra: Felsővezetői stakeholder térkép

Az intézmény különböző érintetti csoportjait befolyásuk és érdekeltségük alapján négy kategóriába sorolhatjuk. Ezek közé tartoznak a nagy befolyással bíró, de alacsony érdekeltséget mutató szereplők; a nagy befolyású és magas érdekeltséggel rendelkező partnerek; a mérsékelt befolyással és alacsony érdekeltséggel rendelkező érintettek; valamint azok, akik mérsékelt befolyással, de magas érdekeltséggel bírnak.

1. Nagy befolyás, magas érdekeltség

Ezen érintettek esetében a cél a bevonás és a szoros együttműködés elősegítése. Ide tartozik a Honvédelmi Minisztérium, az Államtitkárságok, a Magyar Olimpiai Bizottság - illetve a másik 5 köztisztviselő -, valamint a Nemzeti Sportügynökség. A potenciális befektetők és üzleti partnerek is ebben a körben találhatóak, különös tekintettel az egészségügyi és sportlétesítmény-szolgáltatókra. Emellett a Magyar Exportfejlesztési Ügynökség (HEPA) és a Magyar Sporttudományi Társaság (MSTT) is jelentős szerepet játszik a közös stratégiai célok megvalósításában.

2. Nagy befolyás, alacsony érdekeltség

Az ebbe a kategóriába tartozó érintettek esetében az elégedettség biztosítása kiemelt cél. Ide tartoznak az Európai Unió sportpolitikáért felelős szervezetei. Fontos partnerek továbbá a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal (NKFIH), a helyi önkormányzatok (pl.:

XII. kerület önkormányzata), amelyek a szükséges engedélyek biztosításáért felelősek, valamint a technológiai szállítók.

3. Mérsékelt befolyás, alacsony érdekelttség

A figyelemmel kísérés ezeknél az érintetteknel a legfontosabb. Ebben a kategóriában található a regionális sporttudományi kutatók, módszertani központok és helyi közösségi szervezetek. Továbbá olyan nemzetközi együttműködési partnerek is ide tartoznak, mint például az International Society for Physical Activity and Health (ISPAH). Emellett a helyi közösségek és az akadémiai szereplők – például a Magyar Tudományos Akadémia (MTA) – is ebbe a csoportba sorolhatók.

4. Mérsékelt befolyás, magas érdekelttség

Ezek az érintettek információval való ellátást igényelnek. Ide tartoznak a sportszövetségek, egyesületek, vállalkozások és alapítványok, valamint különféle sportszakmai szervezetek is. Emellett a csoportot képviselik az egészségügyi szolgáltatók, például a Semmelweis Egyetem, illetve helyi közösségi kezdeményezések is.

MÉRSÉKELT BEFOLYÁS, MAGAS ÉRDEKELTSÉG <i>Cél: információval való ellátás</i>	NAGY BEFOLYÁS, MAGAS ÉRDEKELTSÉG <i>Cél: bevonás és szoros együttműködés</i>
<ul style="list-style-type: none"> Magyar Egyetemi-Főiskola Sportszövetség Államilag elismert Akadémiák (pl. NEKA, Puskás, Rátgéber, UTE) Hazai hivatásos sportolók Hazai technológiai és sport startupok Tudományos közösség, hazai egyetemek (pl. SOTE, Pécsi Tudományegyetem, Debreceni Egyetem, Szegedi Tudományegyetem stb.) Sportklubok Egészségügyi intézmények (pl. Szent Ferenc Kórház, Szent Imre Egyetemi Oktatókórház) Sportlétesítmények 	<ul style="list-style-type: none"> Honvédelmi Minisztérium Sportért Felelős Államtitkársága <ol style="list-style-type: none"> Magyar Olimpiai Bizottság (MOB) Nemzeti Sportügynökség Köztisztviselők Magyar Paralimpiai Bizottság Nemzeti Versenysport Szövetség Miniszterelnökség aktív Magyarországért felelős államtitkára Potenciális befektetők és üzleti partnerek Szolgáltatásokat igénybe vevő vállalatok és partnerek Kulcs partner kutatóintézetek és kutatási szervezetek HEPA Magyar Exportfejlesztési Ügynökség Magyar Sporttudományi Társaság (MSTT)
MÉRSÉKELT BEFOLYÁS, ALACSONY ÉRDEKELTSÉG <i>Cél: figyelemmel kísérés</i>	NAGY BEFOLYÁS, ALACSONY ÉRDEKELTSÉG <i>Cél: elégedettség biztosítása</i>
<ul style="list-style-type: none"> A Science Park közvetlen regionális versenytársai Európában élen járó sporttudományi kutatóintézetek Nemzetközi egyetemi kapcsolatok Módszertani központok Nemzetvédelmi szervezetek Sportoló lakosság Egyetemi alumni Science park tevékenysége által érintett helyi közösségek Média (rádió, televízió, közösségi média) Kutatási és ipari park szövetségek (IASP, MATIPP – Magyar Tudományos-Technológiai és Ipari Parkok Szövetsége) Egyéb (pl. ISPO, Magyar Állami Operaház, Magyar Hipertónia Társaság, MTA) 	<ul style="list-style-type: none"> Uniós sportpolitikáért felelős főigazgatóság (DG EAC) Uniós K+F+I-forrásokért, klíma- és egészségpolitikáért felelős főigazgatóságok (DG RTD, DG CLIMA, DG SANTE) Hazai és uniós klíma-és egészségügyi szakpolitika (Energiaügyi Minisztérium, Belügyminisztérium) Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal (NKFIH) Beruházásokat és sporteseményeket engedélyező helyi önkormányzatok Technológiai szállítók

49. ábra: Külső érintettek elemzése

9. Stratégiai célrendszer



50. ábra: Stratégiai érendszer

Ahhoz, hogy az MTSE megtartsa, illetve továbbfejlessze a felsőoktatási piacon jelenlétét, három nagy stratégiai célt kell megvalósítania. Az elmúlt évek eseményei, illetve a jelenlegi feltételek mind arra mutatnak, hogy a szemléletváltás előremutató cél az Egyetem számára. A három mérföldkő e folyamatban a „szemléletváltó” egyetem, melyet a „szolgáltató” – főleg piaci működésre támaszkodó – egyetem időszak követ, végső célként pedig a „fenntartható” egyetem kialakítása került meghatározásra. Bővebben kifejtve először cél az egyetem önálló bevételeinek optimalizálása és növelése, mellyel megteremthetők az fenntarthatóság alapjai. E célok elérése ütemes, fegyelmezett munkát kíván az összes szervezeti egység felől, azonban amennyiben sikerül azokat elérni, akkor az MTSE megerősödve kerül ki az átalakulás végén.

Az MTSE-t fenti céljainak elérésében támogatják olyan stratégiai partnerségek piacvezető entitások, amelyek több kulcsfontosságú területen rendelkeznek jelentős szakmai háttérrel. Itt négy intézményt kell kiemelni, egészségügy terén a Semmelweis Egyetem, fenntarthatóságban a Soproni Egyetem, innovációs területen az Óbudai Egyetem, társalomszociológiákban pedig tervek szerint a Matthias Corvinus Collegium az MTSE stratégiai szövetségesei.



51. ábra: Vezető partnerek

9.1. Szemléletváltó Egyetem

A fentiek alapján tehát legfőként a "szemléletváltó egyetem" modell kritériumait kell teljesítenie az egyetemnek. Ez a koncepció az oktatási rendszerek megújítására és a felsőoktatás hatékonyságának növelésére irányuló törekvések egyik sarokeleme. Egy egyetem akkor működik szemléletváltó (vállalkozó és szolgáltató szemléletet integráló) intézményként, ha erős és professzionális menedzsmenttel rendelkezik, fejlesztő perifériákat épít ki, több forrásból biztosítja finanszírozását, és piaci szemlélet jellemzi az intézményt. Ez a modell a verseny és a teljesítményelv alapján működik, és lehetővé teszi a gazdasági szemlélet érvényesülését, amely a fenntartható fejlődés és a piaci igények kielégítését tűzi ki célul.

A Fokozatváltás a felsőoktatásban középtávú szakpolitikai stratégia 2016-os dokumentuma szintén a vállalkozó egyetem szemléletére épít, bírálva a korábbi felsőoktatási rendszer hatékonytalanságát és a munkaerőpiaci igényektől való eltávolodását. Az új stratégiák célja a közösségi forrásoktól való függetlenedés, valamint olyan képzések indítása, amelyek a társadalmi és gazdasági igényekhez igazodnak. A modellváltás elősegíti az egyetemek gazdasági önállóságát, a menedzseri autonómia erősítésével, ugyanakkor szigorúbb mércéket alkalmazva a teljesítmény és a fenntarthatóság biztosítása érdekében.

A szemléletváltó (vállalkozó) egyetemek irányításában a döntéshozatalt a végrehajtói irányba kell elmozdítani, emiatt a hatáskörök központosodása és a felelősség áthelyeződése az egyéni vezetés felé figyelhető meg. A fenntartói struktúrák átalakítása folytán az egyetemi kormányzásban külső szereplők is részt vesznek, és a szervezeti auditálás, ellenőrzési folyamatok megteremtése is egyre inkább jellemzővé válik.

Különösen fontos e szemlélet implementálása annak fényében, hogy a magyar állam a modellváltás megindításával párhuzamosan szándékozik egyre jobban kivonulni a felsőoktatás rendszeréből. A 2025-ös évben az államilag támogatott hallgatói helyek számát jelentősen csökkentették, legdrasztikusabban a BCE-n, 48%-kal, azonban az ELTE is 19%-kal kevesebb helyet kapott idén. A legtöbb intézmény 10% körüli csökkenéssel kalkulálhat, azonban az MTSE esetében minimálisan nőtt is a támogatott helyek száma, 1190-ől 1225 főre. Az állami ösztöndíjas létszámok nem érintik az önköltséges hallgatói számokat, ezeket továbbra is az intézmények maguk határozzák meg.

9.1.1. Akadémiai célok és kapcsolódó akcióterve



52. ábra: 2025 - Akadémiai célrendszer

Képzés – Versenyképes képzések, modern módszertanokkal és kivételes oktatókkal

A képzési terület célja a szakok korszerűsítése, amelynek keretében az egyetem szakjait modern tartalmakkal és digitális eszközökkel újítja meg, valamint a képzésekbe integrálja az RRF digitális tananyagot, mikrotanúsítvány rendszert és felnőttképzéseket. Az oktatás minőségét tovább emelendő, az egyetem tervezi a sportági szakadzők integrálását a képzésbe. A piacképes oktatási portfólió bővítésének részeként kiemelt cél a Sporttudományi BSc szak elindítása angol és magyar nyelven.

Az oktatói minőségbiztosítást, mely jelenleg egy kitörési fejlesztendő pont, a TÉR rendszer megerősítésével és egy életpályamodell kiépítésével kerül javításra. E célok eléréséhez szükséges az oktatók terhelésének pontos meghatározása, valamint egyetemi szinten kell megteremteni a belső vezetői utánpótlást.

Oktatási szinten további célok a fogyatékos sport beillesztése a képzési programokba, az OMHV rendszer átalakítása, valamint az RRF digitális tananyagok kidolgozása. Részben a tanterv modernizálása, részben az általános szemléletváltás miatt új értékelési irányelveket szükséges meghatározni. Oktatás melletti területen egy hatékonyabb alumni program elindítása, illetve az Aktív Iskola programmal együttműködés az első mérőföldkövek.

Mindezen folyamatokat a stakeholderekkel való folyamatos egyeztetések mellett lehetséges végrehajtani, azonban azok időigénye miatt a szükséges validációs eljárásokat szükséges ezzel párhuzamosan elindítani.

Tudomány – Tudományos alapok erősítése

A tudományos teljesítmény növelésének érdekében az egyetem célja a minőségi publikációk (magas impaktfaktorú periodikákban kiadott) számának 25%-os emelése, valamint a kutatási projektek számának és bevételének évi 10%-os bővítése. Ennek érdekében intenzív pályázati tevékenységre, valamint a már meglévő kutatási pályázatok demonstrálhatóan hatékony felhasználására van szükség.

A tudományos célok megvalósításához továbbá szükséges lesz a munkavállalók kötelező affiliációja, a publikációk rendszerének átalakítása és ezek felelőseinek kijelölése.

Az egyetemi műhelymunka bővítése szükséges vendégprofesszorok szerződtetésével, nyári egyetemek szervezésével, illetve cél az OTDK Sporttudományi szekciójának 2025-ös lebonyolítása is. Mindezek mellett cél elindítani a hallgatók kondicionális állapotfelmérését, mivel a hallgatók esetében a tehetségek vonzása és megtartása stratégiai cél.

Nemzetköziesítés – Nemzetközi bővülés megalapozása

A jelenleg marginális nemzetközi jelenlét erősítése érdekében az MTSE célja, hogy a nemzetközi hallgatók létszámát kezdetben 50%-kal emelje, majd ezt évi további 25%-kal növelje. A hallgatói mobilitás mértékét évi 10%-kal szükséges bővíteni, ennek érdekében angol nyelvű szolgáltatási tevékenység elindítása válik elengedhetlenné. A célok eléréséhez szükséges feladatok közé tartozik a nemzetközi programokra építő hallgatói toborzás, a hallgatói szolgáltatások fejlesztése, valamint nemzetközi szövetségi továbbképzések, Double Degree és Joint programok bővítése

Az egyetem nemzetközi alumni hálózatának bővítése mellett lehetőség a mentorprogramok elindítása, valamint a TF nagykövetségi rendszert külföldi bevezetése.

Aktív Életmód

A Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem az aktív életmód előmozdítását kiemelt stratégiai célként tűzte ki 2025-re, amelynek keretében több irányvonal mentén tervez intézkedéseket és együttműködéseket. Az egyetem célja, hogy olyan szakmai kereteket alakítson ki, amelyek hozzájárulnak a lakosság mozgásgazdag életmódjához és a testmozgás népszerűsítéséhez.

A fejlesztési törekvések egyik sarokpontja az Életmód Központ kereteinek kialakítása, amely magában foglalja egy olyan struktúra létrehozását, amely támogatja az aktív életmóddal kapcsolatos programokat, kutatásokat és oktatási- és szolgáltatási tevékenységeket.

Az MTSE jelentős nemzetközi együttműködések kialakítására is törekszik, ennek részeként a **World Leisure** szervezettel való partnerség létrehozása is kiemelt cél. Ez a partnerség lehetőséget biztosít az egyetem számára a globális szinten bevált gyakorlatok átvételére, a szabadidős tevékenységek fejlesztésére és az aktív életmód népszerűsítésére mind hazai, mind nemzetközi szinten.

A hazai stratégiai célok elérésében az **Aktív Magyarország stratégia** kulcsszerepet játszik, amelynek célja, hogy országos szinten ösztönözze a rendszeres testmozgást, és fenntartható megoldásokat kínáljon a mozgásszegény életmóddal kapcsolatos kihívásokra. Az egyetem ennek a programnak az aktív szereplőjeként kíván részt venni a szakmai tartalomfejlesztésben, az oktatási programok kialakításában és az állami kezdeményezések támogatásában.

Ezek a kezdeményezések együttesen hozzájárulnak az egyetem küldetéséhez, amely az aktív életmód előmozdítását és az egészségtudatos társadalom kialakítását célozza meg, miközben a nemzetközi és hazai szinten is elismert szakmai partnerként erősíti pozícióját.

9.1.2. Szolgáltatási célok és kapcsolódó akciótervek



53. ábra: 2025 - Szolgáltatási célrendszer

A kutatás-fejlesztési környezetben a K+F kiadások alacsony szintje (GDP 1,33%-a) és a vállalkozási szektor dominanciája (72% finanszírozás) afelé mutat, hogy az egyetemnek jobban együtt kell működnie a vállalati szférával a fenntartható kutatási projektek és innovációs bevételek érdekében.

Szolgáltatás – Egyetemen belüli szolgáltatások egységesítése

Az Egyetem célja az általa nyújtott szolgáltatások 50%-át standardizálni és szervezetenként egységesíteni, egy átlátható működési keretrendszer kialakításával.

Ennek érdekében szükséges egy olyan szervezeti egység létrehozására, amely dedikáltan csak a külső és belső szolgáltatásokkal foglalkozik. Egy ilyen szervezet létrehozhatja és kezelheti a szolgáltatások kataszterét és a keretrendszernek megfelelően meghatározhatja, illetve betartathatja azok elvart színvonalát és határideit. Az egyetemnek mindezeket túl a szolgáltatások minőségének folyamatos ellenőrzésére belső riporting kontrollrendszert szükséges bevezetnie.

Saját bevételekből származó jövedelem – Kft működésének meghatározása

Az MTSE Kft-je jelen pillanatban ugyan megalakult, azonban nem rendelkezik tényleges tartalommal. Ennek tevékenységi körét pontosan meg kell határozni, fel kell tölteni és bővíteni legalább 5 üzleti területtel. A vállalkozás éves bevételének növelése a cél az első időszakban. Elősegítendő az üzleti teljesítmény növekedését, egy vállalkozói/munkavállalói érdekeltségi rendszert kialakítása is célszerűvé válik.

Szemléletmód – Szolgáltatási piaci szemléletmód beültetése

Az egyetem célja, hogy egy, a szolgáltatásokat összefogó szervezeti egységet hozzon létre, amely egyértelműen felelős ezen folyamatok irányításáért.

A célok eléréséhez szükséges feladatok közé tartozik a munkáltatói jogkörök gyakorlásának és vezetői kinevezéseknek a felülvizsgálata a hatékonyabb működés érdekében.

9.1.3. Horizontális célok és kapcsolódó akciótervek



54. ábra: 2025 - Horizontális célrendszer

HR – Modern piaci szemléletmód beültetése

Az egyetem célja a munkaerő optimalizálása mind az akadémiai, mind a funkcionális területeken, amelyet egy átfogó létszámgazdálkodási terv létrehozásával lehetséges végrehajtani. A munkavállalók esetében meg kell határozni az FTE (TME) munkavégzés paramétereit, illetve a munkavállalói teljesítmény növelése érdekében KPI-okat is ki kell jelölni, különös figyelmet fordítva a minősített oktatók arányának emelésére. Tisztázni szükséges az egyetemi állás melletti munkavállalás szabályait is.

A hatékony szervezeti működés érdekében a vezetői kinevezések rendszerének felülvizsgálata is kiemelt szerepet kap, amely magában foglalja a munkáltatói jogkörök gyakorlásának és a vezetői kompetenciák fejlesztésének finomhangolását.

A teljesítményalapú kultúra erősítéséhez a TÉR rendszer további integrációja is kulcsfontosságú. Egyik eszköz a dolgozók motiválására a bérezési struktúra transzparens módon teljesítménybérezésre való átalakítása a funkcionális területeken, mely teljesítménymutatók (indikátorok) beépítésével lehetséges. A nem funkcionális dolgozók

esetében motiváló tényező lehet a karriermenedzsment rendszer kiépítése, valamint a modern munkavégzési formák, például a home office szabályok kidolgozása, amelyek hozzájárulnak a rugalmas és hatékony munkahelyi környezet kialakításához.

Infrastruktúra – Hatékonyságnövelés

Az egyetem infrastrukturális fejlesztéseinek célja a rendelkezésre álló hallgatói terek kihasználtságának optimalizálása, amely pontos adatokra alapozott tervezéssel valósul meg, építve a korábban bevezetendő adminisztrációs eszközökre és szervezeti egységekre. A hallgatói igények figyelembevételével történő finomhangolás elősegíti az erőforrások hatékonyabb elosztását és a diákok tanulmányi környezetének javítását.

Infrastrukturális területen célok között szerepel az AULA, illetőleg hallgatói tér kialakítása, a dolgozók részére pedig az irodai kapacitások és elosztás átalakítása. A Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem elkötelezetten vesz részt a Nemzetközi Egyetemi Sportszövetség (FISU) által kezdeményezett Healthy Campus programban, amelynek célja az egyetemi közösség egészségének és jóllétének átfogó fejlesztése. Az MTSE számos kezdeményezést indított ezen területeken, például ruhagyűjtő konténer kihelyezésével a környezettudatosságért és közösségi helyiségek kialakításával a hallgatók számára.

A campusfejlesztés érdekében három jelentős beruházás koncepciótervezése zajlik, amelyek közül kiemelt fontosságú az E-terem felújításának megkezdése 2025-ben, a teniszpálya befedése és új sportfelületek, például padel pályák kialakítása. Emellett a kollégiumi infrastruktúra fejlesztésére vonatkozó koncepció véglegesítése is az egyetem kiemelt céljai közé tartozik.

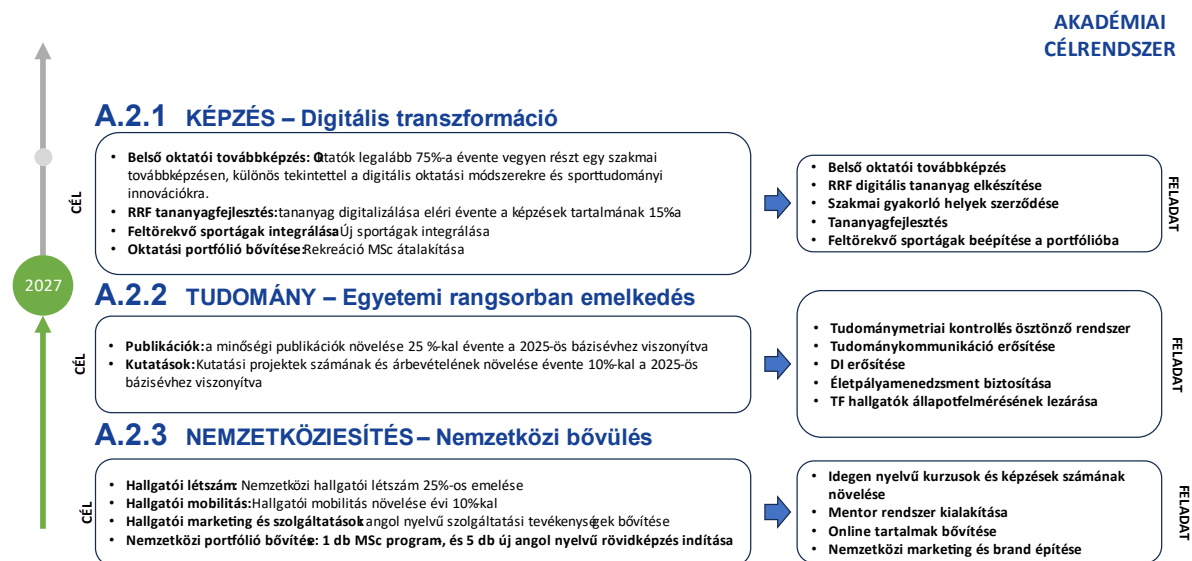
Intézményirányítás – Működés optimalizálása

Az egyetem célja a compliance megerősítése egy átfogó belső ellenőrzési rendszer kialakításával. Ennek érdekében szorosabb együttműködés valósul meg az Alapítvány és az Egyetem között, továbbá betöltésre kerül egy dedikált belső ellenőri munkakör. A hatékony működés biztosítása érdekében belső kontroll intézkedési terv készül, amely átláthatóbb és szabályozottabb működést tesz lehetővé.

Annak érdekében, hogy a vezetők hatékonyabban láthassák el adminisztratív feladataikat, az intézmény célja a vezetői erőforrások optimális kihasználása, a vezetők oktatói terheléseinek 20%-os csökkentése, valamint a kabinetrendszer finomhangolása.

9.2. Szolgáltató Egyetem

9.2.1. Akadémiai célok és kapcsolódó akciótervek



55. ábra: 2027 - Akadémiai célrendszer

Képzés – Digitális transzformáció

A képzési célkitűzések egyik kiemelt eleme a belső oktatói továbbképzés, mivel jelenleg az oktatói kar pedagógiai kompetenciái széles skálán mozognak. Ennek érdekében az oktatóknak évente részt kell vennie szakmai továbbképzésen, amely biztosítja a legmodernebb pedagógiai és technológiai eszközök alkalmazását. Emellett az egyetem célja, hogy a szakmai gyakorlókörrel kötött szerződések révén erősítse a gyakorlati képzés minőségét és elérhetőségét.

Az oktatás fejlesztésének másik fontos támasza a digitális oktatási módszerek elsajátítása és a sporttudományi innovációk beépítése. A digitális átállás részeként az RRF tananyagfejlesztési projekt keretében évente a képzési tartalmak legalább 15%-át kell digitális formában elérhetővé tenni. A képzési portfólió fejlesztésének részeként az intézmény a feltörekvő sportágakat beépíti a kínálatába. Kiemelt fejlesztési cél még a rekreáció MSc program átalakítása, igazodva a változó piaci elvárásokhoz.

Tudomány – Egyetemi rangsorban emelkedés

Ahhoz, hogy az MTSE a tágabb régió vezető sporttudományi egyeteme lehessen, szükséges a tudományos teljesítmény további növelése. Ennek érdekében a cél a minőségi publikációk számának évi 25%-os növelése a 2024-es bázisévhez képest. Ezt elősegítendő be kell vezetni egy tudományometriai kontroll- és ösztönzőrendszert, amely elősegíti a kutatói tevékenység

folyamatos nyomon követését és támogatását. A tudományos teljesítmény nyomonkövetése a TÉR rendszeren belül is kiemelt figyelmet kap, valamint a tudománykommunikáció továbbfejlesztése is kiemelt terület ezen szakaszban.

A kutatások terén az egyetem célja, hogy a kutatási projektek számát és az azokból származó árbevételt évente 10%-kal növelje. Ennek – és a tudományos célkitűzések – érdekében szükséges a könyvtár szolgáltató szerepének erősítése, kulcsfontosságú feladat a Doktori Iskola támogatása, valamint az életpályamenedzsment rendszer biztosítása.

Nemzetköziesítés – Nemzetközi bővülés

Az egyetem célja a nemzetközi jelenlét fokozása, amelynek részeként a nemzetközi hallgatói létszámot évente 25%-kal kívánja növelni. Ezt az idegen nyelvű kurzusok és képzések számának bővítésével, valamint célzott toborzási stratégiával kívánja elérni. A hallgatói mobilitás terén az egyetem éves szinten 10%-os növekedést tervez, amelyet a tutor rendszer kialakításával és az online tananyagok szélesebb körű elérhetővé tételével támogat.

A nemzetközi hallgatók számára nyújtott szolgáltatások fejlesztésének érdekében az egyetem bővíti az angol nyelvű szolgáltatásait, valamint erősíti nemzetközi marketingtevékenységét és márkáépítését. A nemzetközi portfólió fejlesztési céljai között szerepel egy új MSc program és öt angol nyelvű rövidképzés indítása, melyek jobban igazodnak a jelenlegi piaci igényekhez, mint a hagyományos képzések.

9.2.2. Szolgáltatási célok és kapcsolódó akciótervek



56. ábra: 2027 - Szolgáltatási célrendszer

Szolgáltatás – Szolgáltatásbővítés

Az egyetem célja a szolgáltatásportfólió bővítése, amelynek keretében 5 új szolgáltatás elindítását tervezi. A bővítés során kiemelt figyelmet kap a piaci szolgáltatások megalapozása és elindítása, mivel ezzel lehet csak biztosítani a hosszú távú fenntartható növekedést. Stratégiai célkitűzések közé tartozik továbbá a szolgáltatási bevételek növelése, melynél cél, hogy ezek 2027-re nagyságrendileg elérjék a teljes bevétel 30%-át. Ezt elősegítendő több új vállalati partner bevonását és célzott workshopok szervezését kell előírni, amelyek elősegítik az iparági szereplőkkel való aktív együttműködést. A vállalati partneri hálózat bővítése keretében cél 20 új vállalati partner bevonása.

A 2025 óta működő szolgáltatások profitábilissá tétele (pl.: Önkéntességi programok, Életmód Központ, Lovarda, Sportmedicina Központ) szintén kiemelt feladat, amely a hatékonyság növelését és a piaci igényekhez való alkalmazkodást célozza. Ennek érdekében átfogó árazási és szolgáltatási portfólió-optimalizálást kell végrehajtani, hogy az egyetem szolgáltatásai továbbra is versenyképesek maradhassanak.

Saját bevételekből származó jövedelem – Kft működésének bővítése

A bevételoptimalizálás érdekében szintén cél az egyetemi Kft. gazdasági teljesítményének növelése. Ehhez szükséges a termék- és szolgáltatásfejlesztési tevékenységek felgyorsítása, valamint a Science Parkkal való szoros együttműködés, amely elősegíti az innovációt és a piaci igényekre való gyors reagálást.

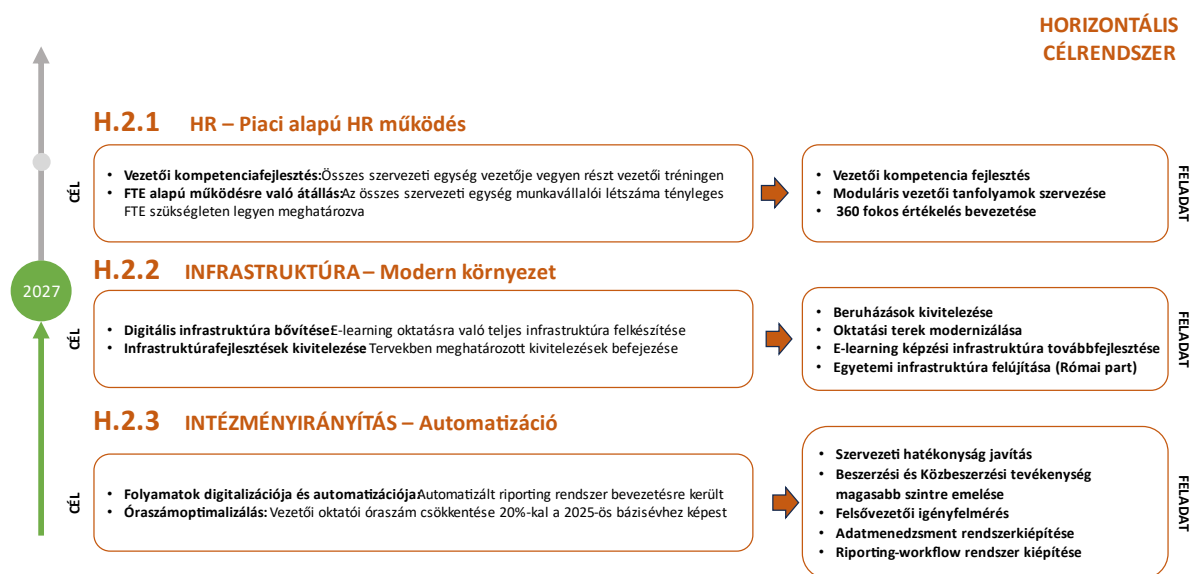
A célok eléréséhez szükséges feladatok közé tartozik a termék- és szolgáltatásfejlesztés, amely során a meglévő kínálatot tovább kell bővíteni, valamint a Science Parkkal való szoros együttműködés, amely elősegíti az innovációs tevékenységeket.

Szemléletmód – Fenntarthatóság beépítése

A fenntarthatóság kiemelt stratégiai pillérként jelenik meg az egyetem működésében, amelynek érdekében célként tűzte ki a vizsgált időszakban egy átfogó fenntarthatósági stratégia kidolgozását.

A fenntarthatósági szemléletmód elmélyítése érdekében az egyetem öt fenntarthatósági és társadalmi felelősségvállalási programot indít, amelyek révén a hallgatók és munkatársak aktívan bekapcsolódhatnak a környezettudatos és társadalmilag felelős működésbe. E programokhoz kapcsolódóan belső képzések segítik a fenntarthatósági alapelvek gyakorlatba átültetését, valamint hozzájárulnak az egyetem hosszú távú környezeti és társadalmi célkitűzéseéhez.

9.2.3. Horizontális célok és kapcsolódó akciótervek



57. ábra: 2027 - Horizontális célrendszer

HR – Piaci alapú HR működés

A humán erőforrás területén az egyetem célja a humán erőforrás-menedzsment modernizálása és piaci alapokra helyezése, ennek érdekében minden szervezeti egység vezetőjének részt kell vennie vezetői tréningen. A kompetenciafejlesztési program során a vezetői készségek fejlesztésére fókuszáló moduláris tanfolyamok kerülnek megszervezésre, amelyek biztosítják a

korszerű vezetői eszköztár elsajátítását és hatékony alkalmazását a mindennapi működésben. A kompetens vezetői réteg támogatására 360 fokos értékelési rendszer kerül bevezetésre, amely átfogó visszacsatolást nyújt a vezetők teljesítményéről.

Továbbá kiemelt cél az FTE alapú működésre való teljes átállás, amely biztosítja, hogy minden szervezeti egység a tényleges munkaerő-szükséglet alapján működjön, vagyis az egyes egységek munkavállalói létszámát tényleges FTE-szükséglet alapján határozza meg.

Infrastruktúra – Modern környezet

Össességében az egyetemi infrastruktúrafejlesztéseknek első ütemében 2025-ben meg kell kezdődnie az E-terem felújításának; 2027-ig a kollégium-; 2030-ig pedig az Alkotás-tömb, római parti vízitelep, velencei üdülőtelep, valamint a kecskeméti Lovarda infrastrukturális fejlesztéseire kerülhet sor.

A modern oktatási környezet biztosítása érdekében az intézmény célja a digitális infrastruktúra további bővítése. Ennek érdekében teljes mértékben fel kell készíteni az egyetemi infrastruktúrát az e-learning oktatásra, mely magában foglalja a szükséges beruházások kivitelezését, az oktatási terek modernizálását, valamint az e-learning képzési infrastruktúra továbbfejlesztését.

Intézményirányítás – Automatizáció

Az intézményirányítás területén a működési hatékonyság növelése érdekében az egyetem célja a folyamatok digitalizációja, amely magában foglalja egy automatizált riporting rendszer bevezetését. Ez a rendszer lehetővé teszi az adatalapú döntéshozatalt, valamint a teljesítmény nyomon követését, megvalósítása részeként felsővezetői igényfelmérésre kerül sor, amely alapján egy átfogó adatmenedzsment-rendszer és riporting-workflow rendszer kerül kialakításra.

9.3. Fenntartható Egyetem

9.3.1. Akadémiai célok és kapcsolódó akciótervek



58. ábra: 2030 - Akadémiai célrendszer

Hallgatói létszám növelése

Az egyetem célja, hogy hazai és nemzetközi szinten is növelje ismertségét, ezzel elősegítve a hallgatói létszám növekedését.

Képzési portfólió és képzésmenedzsmnt versenyképességének javítása

A meglévő kínálat korszerűsítése mellett az egyetem az új képzési formák bevezetésére és megerősítésére, valamint új szakok indítására is törekedni kell, az aktuális piaci trendekre való tekintettel.

Hallgatóközpontú egyetem kialakítása

Az egyetem kiemelt célja a hallgatói elégedettség növelése, közvetlenül hozzájárulva a lemorzsolódás csökkentéséhez és a hallgatók egyetemi élményének javításához, ehhez a hallgatói szolgáltatások szélesítése és hatékonyabb kommunikációja szükséges.

A lemorzsolódás csökkentése érdekében átfogó eszközrendszert kell fejleszteni, amely a hallgatók eddigénél hatékonyabb tanulmányi és szociális támogatását célozza. A hallgatói élmény javítása érdekében az egyéb intézkedések mellett különös figyelmet kell fordítani a lakhatási feltételek fejlesztésére, mivel a hallgatók életminősége nagyban meghatározza az intézmény megítélését. A hallgatók mentális és tanulmányi támogatásának elősegítésére egy

hallgatói támogató szolgálat kerül felállításra, amely mentálhigiénés, tanulmányi és szociális támogatást biztosít a hallgatók számára.

9.3.2. Szolgáltatási célok és kapcsolódó akciótervek



59. ábra: 2030 - Szolgáltatási célrendszer

Ötéves távlatban cél, hogy az egyetem saját bevételből származó jövedelmeit a teljes bevételeinek arányában szignifikánsan növelje, amelyhez a szolgáltatási portfólió bővítése és integrálása szükséges. A befektetési tevékenységek hatékony szervezeti integrációja érdekében dedikált szervezeti egység kerül létrehozásra. Ennek működését a később kidolgozandó befektetési szabályzat és a tőkeallokációs stratégiák meghatározása fogja képezni.

Kft. bővítése

A működését a megelőző időszakban jelentősen szélesítő kft. tevékenységi körének további diverzifikálása során cél új üzleti tevékenység bevezetése, amelyek tovább növelik az egyetem piaci alapú bevételeit.

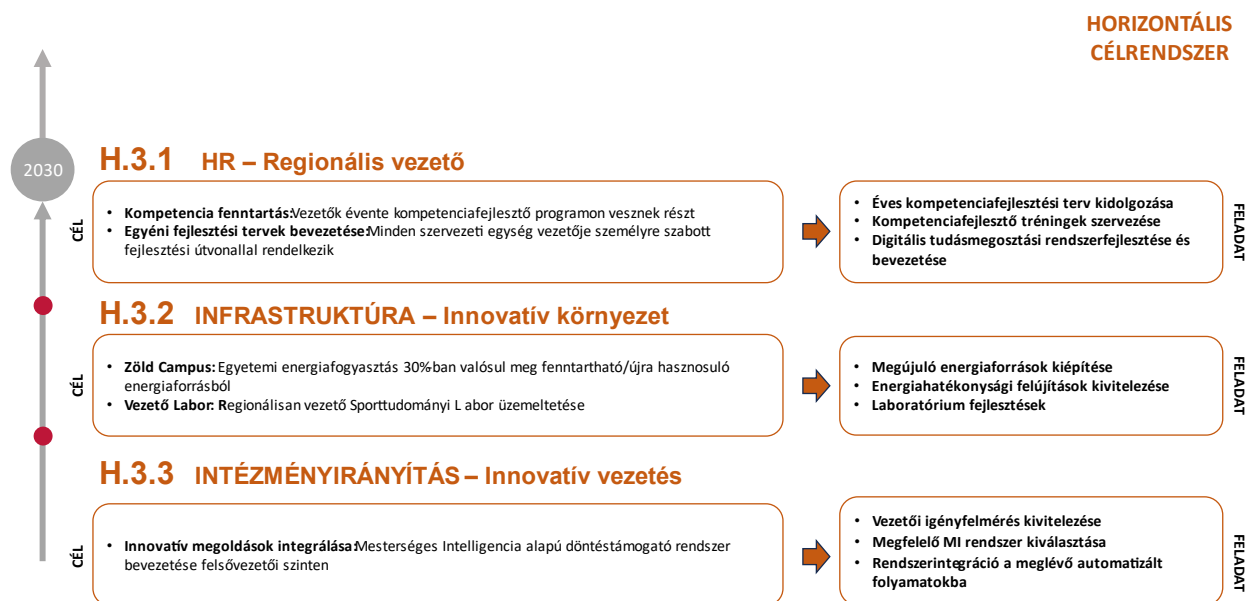
Az általános tevékenységbővítést a Science Parkkal való együttműködéssel tervezzük, mely startup inkubációs programok révén új, innovatív vállalkozások indítását teszi majd lehetővé. A közvetlen (gazdasági) környezetén túlmutatóan az egyetemnek a nemzetközi terjeszkedésre nagy hangsúlyt kell fektetnie, mely új piacok elérését teszi majd lehetővé.

Befektetői szemléletmód kialakítása

Elengedhetetlen a befektetői szemléletmód széles körű elmélyítése a munkatársak körében, amelyet éves szinten két befektetési workshop szervezésével lehet előmozdítani.

A szemléletváltással párhuzamosan az egyetem célja a befektetési piacokon való aktív jelenlét erősítése, ezért cél rendszeresen megjelenni hazai és nemzetközi befektetési, illetve pénzügyi konferenciákon, mellyel akár új befektetőket vagy befektetési partnereket lehet felkutatni. Az egyetem üzleti és egyéb konferenciákon való nyilvános megjelenései és szponzorációs tevékenységei révén további gazdasági és szakmai kapcsolatokat épít ki a jövőben.

9.3.3. Horizontális célok és kapcsolódó akciótervek



60. ábra: 2030 - Horizontális célrendszer

HR – Regionális vezető

A HR területén kiemelt cél a kompetenciák fenntartása és fejlesztése, melynek érdekében cél, hogy a vezetők évente kompetenciafejlesztő programon vegyenek részt, ezért átfogó éves kompetenciafejlesztési terv kerül kidolgozásra. A vezetők személyes fejlődésének támogatására minden szervezeti egység vezetője egyéni fejlesztési tervet kap, célzott képzési lehetőségekkel és fejlődési mérföldkövekkel. A kompetenciafejlesztő tréningek mellett egy digitális tudásmegosztási rendszer fejlesztése és bevezetése is támogatni fogja a korszerű vezetői ismeretek hatékony alkalmazását.

Infrastruktúra – Innovatív környezet

Az infrastruktúra területén a zöld campus kialakítása kiemelt cél, első lépésként az egyetem energiafogyasztásának legalább 30%-át fenntartható energiaforrásokból kell biztosítani. Ennek megvalósítása érdekében megújuló energiaforrásokat kell kiépíteni, valamint

energiahatékonysági intézkedéseket is kell tenni az egyetemi infrastruktúra korszerűsítése keretein belül.



















Tudományos infrastrukturális célként szerepel az innovatív kutatási környezet megteremtése érdekében az, hogy az egyetem regionálisan vezető Sporttudományi laboratóriumot építsen ki.

Intézményirányítás – Innovatív vezetés

Az intézményirányításban cél az innovatív megoldások integrálása, melyben a legnagyobb minőségi előrelépést a mesterséges intelligencia alapú döntéstámogató rendszer bevezetése jelentheti felsővezetői szinten. Az MI technológiák alkalmazása lehetőséget biztosít a gyorsabb és hatékonyabb, adatalapú döntéshozatalra, amely a vezetői döntéseket megbízhatóbbá teheti.

A rendszer bevezetését meg kell előznie egy vezetői igényfelmérésnek, amely segít meghatározni a legfontosabb vezetői szükségleteket és a rendszer bevezetésének elvárt funkcióit, így a legmegfelelőbb MI-megoldás kerülhet kiválasztásra. A rendszer integrálása kerül a meglévő automatizált folyamatokba, annak érdekében, hogy az MI megoldás az intézmény irányításában a lehető legtöbb adatot megkapja, ezáltal jobb minőségben támogathassa az egyetem vezetését.

9.4. Akciók prioritizálása

Akcióprogram	Akció	Prioritás
Hallgatói létszám növelését célzó eszközrendszer	Az egyetem brandjének kialakítása, az erre alapuló kommunikációs és marketing tevékenység megtervezése	  
	Egyetemi szintű beiskolázási koncepció kialakítása és végrehajtása	 
	A külföldi hallgatók bevonását célzó eszközrendszer fejlesztése	  
Képzési portfólió és képzésmenedzsment versenyképességének javítása	Szakok portfóliómenedzsment-rendszerének kialakítása, programmenedzsment-modell bevezetése	  
	A képzések tartalmi és módszertani korszerűsítése	  
	Új képzési formák erősítése és új szakok indítása	 
Hallgatóközpontú egyetem kialakítása	Hallgatói szolgáltatások szélesítése és kommunikációja	
	Lemorzsolódás csökkentését célzó eszközrendszer fejlesztése	 
	Lakhatási feltételek javítása	 

Hallgatói létszám növelését célzó eszközrendszer

A hallgatói létszám növelése érdekében az első lépés az egyetem brandjének kialakítása, amelynek alapját a megfelelő kommunikációs és marketing tevékenység megtervezése jelenti. Fontos, hogy az egyetem arculatát erősítő kampányok szélesebb közönséget érjenek el és a

potenciális hallgatók számára vonzóbbá tegyék az egyetemet. Ez a tevékenység a prioritási sorrend szerint harmadlagos.

Képzési portfólió és képzésmenedzsment versenyképességének javítása

Az egyetemnek folyamatosan reagálnia kell az oktatási trendekre és a munkaerőpiaci igényekre, új lehetőségeket kínálva a hallgatók számára. Az új képzési formák erősítése és új szakok indítása fontos szerepet játszik a versenyképesség növelésében, így másodlagos prioritást kap.

Hallgatóközpontú egyetem kialakítása

Elsődleges fontosságú a hallgatóközpontú egyetem kialakítása, melynek első és legfontosabb lépése a hallgatói szolgáltatások szélesítése és kommunikációja. Az egyetemnek biztosítania kell, hogy a hallgatók számára könnyen elérhető, minőségi szolgáltatásokat kínáljon, valamint hatékonyan tájékoztassa őket az elérhető lehetőségekről.

Második lépésként a lemorzsolódás csökkentését célzó eszközrendszer fejlesztése szükséges. Ennek a lépésnek másodlagos a prioritása, mivel a hallgatók megtartása kulcsfontosságú az egyetem fejlődése és szakmai megítélése szempontjából. A megfelelő támogató rendszerek és adott esetben beavatkozások biztosíthatják a hallgatók folyamatos fejlődését és sikeres abszolválását.

10. Akciótervek

A Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem éves működési akcióterve részletesen ismerteti az intézmény stratégiai célkitűzéseit és azok végrehajtásához szükséges feladatokat. Az akcióterv különböző fázisok és célrendszerek mentén strukturálja az egyetem fejlődési terveit, az "Akadémiai", "Szolgáltatási" és "Horizontális" kategóriákban. Az egyes feladatokhoz konkrét felelősök és határidők is társulnak, biztosítva a végrehajtás nyomon követhetőségét és hatékonyságát.

A módszertani megközelítés alapját a célorientált tervezés és a folyamatos fejlesztési folyamatok képezik. Az akcióterv rögzíti az egyes fejlesztési területeket, például a képzési programok modernizálását, a nemzetköziesítési törekvések bővítését, az infrastruktúra fejlesztését, valamint a szervezeti hatékonyság növelését.

A meghatározott intézkedések összhangban állnak a 2030-ig kitűzött stratégiai célokkal. Az átlátható feladatrendszer lehetőséget biztosít az egyetem számára a fejlődés nyomon követésére és az esetleges kockázatok időbeni kezelésére.



11. Ábrajegyzék

1. ábra: Stratégiai célrendszer	7
2. ábra: Módszertani elemek bemutatása	9
3. ábra: Költségvetési sportkiadások 2013-2020 – Pénzügyi Szemle, 2023	10
4. ábra: Sportpiac mérete - Research & Markets, The Business Research Company, Research Reports World	11
5. ábra: Sportszektorban működő vállalkozások száma (ezer) - https://ec.europa.eu/eurostat/en/	13
6. ábra: Háztartások átlagos költése sporttermékekre és -szolgáltatásokra (PPS alapon) - https://ec.europa.eu/eurostat/en/	14
7. ábra: Sportcélú kormányzati költések aránya az összes kormányzati kiadásból (2021) - https://ec.europa.eu/eurostat/en/	14
8. ábra: Edzés és sportolás gyakoriság a magyar lakosság körében - Eurobarometer (2022)	15
9. ábra: Területi megoszlás bemutatása	20
10. ábra: MTSE meghirdetett sportok	23
11. ábra: Költségvetési sportkiadások 2013-2020 (mft) - Pénzügyi Szemle, 2023	24
12. ábra: Sportszervezetek, sportolók és edzők számának alakulása – MOB - AZ OLIMPIAI SPORTÁGAK VERSENYSPORT-STRATÉGIÁJA, 2022–2032	24
13. ábra: Egyetemi fogyasztás	27
14. ábra: Napelemek termelése és az összfogyasztás aránya - Egyetem összesen	27
15. ábra: Hallgatói létszám és felvételizők számának alakulása – FIR - 2024	30
16. ábra: MTSE hallgatók megoszlása 2023/24	32
17. ábra: Campusfejlesztés	36
18. ábra: Campusfejlesztés - I. ütem	36
19. ábra: Campusfejlesztés - II. ütem	37
20. ábra: Campusfejlesztés - III. ütem/1	37
21. ábra: Campusfejlesztés - III. ütem/2	38
22. ábra: Felnőttképzési terület létszámai	39
23. ábra: Ösztöndíj mértéke – Egyetemi költségvetés	43
24. ábra: Lemorzsolódás mértéke	44
25. ábra: Oktatói létszám	45
26. ábra: Munkaerőpiaci helyzet	46
27. ábra: Elhelyezkedés időbelisége	46
28. ábra: Külföldi hallgatók száma	47
29. ábra: Egyetemi publikációk	53
30. ábra: Doktori Iskola létszámadatai	53
31. ábra: Doktoranduszok összesítése	54
32. ábra: Fokozatszerzők összesítése	54
33. ábra: Laborok becsült értéke	55
34. ábra: Pályázatok összesítése	57
35. ábra: Egyetemi publikációk	58
36. ábra: Science Park szolgáltatási portfóliója	61
37. ábra: Science Park moduláris felépítése	61
38. ábra: Belső kontrollig folyamat	65
39. ábra: Munkavállalói és megbízott oktatók nem és életkor szerint	67
40. ábra: MTSE oktatói korfa	68
41. ábra: Egyetemi tudományos ranglista	70
42. ábra: Versenytársi hallgatói létszámadatok	71
43. ábra: Versenytársi 1 oktatóra jutó hallgatók száma	72
44. ábra: Bevételek megoszlása	73
45. ábra: Egyetem pénzügyi mutatói	73
46. ábra: Kiadásszerkezet	74
47. ábra: Oktatáson kívüli bevételek alakulása	75

48. ábra: Felsővezetői stakeholder térkép.....	78
49. ábra: Külső érintettek elemzése	79
50. ábra: Stratégiai élrendszer.....	80
51. ábra: Vezető partnerek.....	81
52. ábra: 2025 - Akadémiai célrendszer	82
53. ábra: 2025 - Szolgáltatási célrendszer	85
54. ábra: 2025 - Horizontális célrendszer	86
55. ábra: 2027 - Akadémiai célrendszer	88
56. ábra: 2027 - Szolgáltatási célrendszer	90
57. ábra: 2027 - Horizontális célrendszer	91
58. ábra: 2030 - Akadémiai célrendszer	93
59. ábra: 2030 - Szolgáltatási célrendszer	94
60. ábra: 2030 - Horizontális célrendszer	95

12. Felhasznált irodalom

- 2024. évi XC. törvény Magyarország 2025. évi központi költségvetéséről
- Budapesti Műszaki Egyetem: BME Intézményfejlesztési Terv (2021)
- Debreceni Egyetem: Intézményfejlesztési Terv 2021-2024 (2021)
- Debreceni Református Hittudományi Egyetem: Intézményfejlesztési Terv - Intézményi helyzetelemzés, a stratégiai irányok és célok kijelölése a 2014–2018 közötti időre (2015)
- Diplomás Pályakövetési Rendszer: Diplomás pályautak a vármegyék mentén (2023)
- Európai Bizottság: Economic forecast for Hungary - European Commission
- Európai Bizottság: EU labour market - quarterly statistics - Statistics Explained
- Európai Bizottság: EU labour market - quarterly statistics - Statistics Explained
- Európai Bizottság: In-Depth Review 2024 Hungary - European Commission
- European Commission - Enterprises in sports sector: tables and figures
- Eurostat: Euro area unemployment at 6.3%
- Felsőoktatási adatok - Felsőoktatási Információs Rendszer (FIR):
<https://firstat.oh.gov.hu/>
- Felsőoktatási adatok – Felvi.hu:
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYjg3YTUwMzktYmJjZS00MTU0LWlZyYjgtOTJiOTUxYjBhMmY3IiwidCI6Ijg3NTQzNjFiLWWE0OWEtNDg5NC1iYzclLWRIYTQ2YTI1MzZjMiIsImMiOiJ9>
- Felsőoktatási adatok – Felvi.hu:
https://www.felvi.hu/felveteli/meghirdetesek_a/!FFT_Megjelenito_A/intezmenyek/

- Felsőoktatási Információs Rendszer - <https://firstat.oh.gov.hu/>
- Felsőoktatási Információs Rendszer - <https://firstat.oh.gov.hu/intezmenyi-letszamstatisztika>
- https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/climate-action_hu
- [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS_NA_IND_R2\\$DV_663/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS_NA_IND_R2$DV_663/default/table?lang=en)
- https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SPRT_PCS_HBS/default/table?lang=en
- [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/GOV_10A_EXP\\$DV_584/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/GOV_10A_EXP$DV_584/default/table?lang=en)
- <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20230728-1>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A42020Y1204%2801%29&qid=1660036593502>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3A135010>
- <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2668>
- <https://hepa.hu/sporttech-hungary>
- <https://kormany.hu/hirek/a-magyar-sport-kiemelt-strategiai-agazat>
- <https://nkfih.gov.hu/hivatalrol/strategia-alkotas/kutatasi-fejlesztési-innovációs-strategia>
- https://psycho.unideb.hu/sportpszichodiagnosztika/fejezetek/kk_sportszociologia/book/sport-es-tarsadalmi-egyenlotlensegek-demografiai-csoportok.html
- <https://sport.ec.europa.eu/policies>
- <https://sport.ec.europa.eu/policies/sport-and-society/physical-activity-and-health>
- <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hu/sheet/143/sport>
- <https://www.linkedin.com/pulse/global-sports-market-outlook-2030-intellect-insights-journal/>
- <https://www.mnb.hu/monetaris-politika/a-monetaris-tanacs/kozlemenyek/2023/kozlemeny-a-monetaris-tanacs-2023-augusztus-29-i-uleserol>
- <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/sports-and-leisure-equipment-market>

- https://www.researchandmarkets.com/reports/5781098/sports-global-market-report?gclid=CjwKCAjwxanBhBQEiwA84TVXGCV_QXIBVyK2b1QP5DJzOze9ggOEh_3dWsVWa6HNMhnD_D0W8mcbBoCyFAQAvD_BwE
- <https://www.statista.com/outlook/dmo/app/health-fitness/worldwide#analyst-opinion>
- <https://www.statista.com/statistics/339786/hungary-share-in-global-gdp-adjusted-for-ppp/>
- <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/sports-market>
- HVG – Diploma 2025
- Intézményfejlesztési Terv módszertani útmutató
- Jogszabályi háttér: 2021. évi IX. törvény a közfeladatot ellátó közérdekű vagyonkezelő alapítványokról
- Károly Egyetem TK: Faculty of Physical Education and Sport Regulations - Faculty of Physical Education and Sport
- Károly Egyetem: Annual Report 2023
- Károly Egyetem: Strategic Plan of the Faculty of Physical Education and Sport (2021-2025) (2023)
- Központi Statisztikai Hivatal: A 15-64 éves népesség gazdasági aktivitása megyénként és régióként
- Központi Statisztikai Hivatal: A 15-74 éves népesség gazdasági aktivitása, vármegye és régió szerint, negyedévente
- Központi Statisztikai Hivatal: A 15-74 éves népesség gazdasági aktivitása, nemenként
- Központi Statisztikai Hivatal: A 15–74 éves népesség munkaerőpiaci státusa 2024. III. negyedévében
- Központi Statisztikai Hivatal: A bruttó hozzáadott érték megoszlása nemzetgazdasági áganként
- Központi Statisztikai Hivatal: A foglalkoztatottak száma foglalkozási főcsoport szerint, nemenként – FEOR'08
- Központi Statisztikai Hivatal: A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak, ágazatok szerint, nemenként – TEÁOR'08
- Központi Statisztikai Hivatal: A gazdaságilag aktívak száma legmagasabb iskolai végzettség szerint, nemenként
- Központi Statisztikai Hivatal: A kultúra főbb, hosszú idősoros adatai
- Központi Statisztikai Hivatal: A munkaerőpiac legfontosabb éves adatai

- Központi Statisztikai Hivatal: A teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó átlagkeresete az álláshely főbb jellemzője szerint
- Központi Statisztikai Hivatal: A teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó átlagkeresete a legmagasabb iskolai végzettség szerint
- Központi Statisztikai Hivatal: Foglalkoztatási ráta legmagasabb iskolai végzettség szerint, nemenként
- Központi Statisztikai Hivatal: Foglalkoztatottság és munkanélküliség
- Központi Statisztikai Hivatal: Gazdasági aktivitás – Fenntartható fejlődési célok
- Központi Statisztikai Hivatal: Gazdasági és nonprofit szervezetek
- Központi Statisztikai Hivatal: Jövedelem és fogyasztás
- Központi Statisztikai Hivatal: Munkaerő
- Központi Statisztikai Hivatal: Munkanélküliségi ráta befejezett legmagasabb iskolai végzettség szerint, nemenként
- Központi Statisztikai Hivatal: Oktatási adatok 2023/24
- Központi Statisztikai Hivatal: Szolgáltatás külkereskedelem ágazatok és szolgáltatás csoportok szerint
- Központi Statisztikai Hivatal: Teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó átlagkeresete foglalkozások szerint
- Magyar Nemzeti Bank: Az MNB Vállalati Konjunktúra felmérésének 2024. októberi eredményei
- Magyar Olimpiai Bizottság: Az Olimpiai Sportágak Versenysport-stratégiája, 2022–2032 (2022)
- Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem Éves Beszámoló 2022
- Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem Éves Beszámoló 2023
- Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem: Éves beszámoló (2021)
- Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem: Éves beszámoló (2022)
- Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem: Intézményi tájékoztató 2022/23
- Nemzeti Sportügynökség: Kiemelt Sportegyesületek és Sportiskolák
- Nyíregyházi Egyetem: Éves beszámoló mérlege – „A” (2024)
- Oktatási Hivatal: Diplomás pályakövetési rendszer végzetek vizsgálata 2023
- Országgyűlés Hivatala: Infojegyzet - Felsőoktatási modellváltás (2023)
- Pécsi Tudományegyetem: PTE közhasznúsági beszámoló 2022 (2023)
- Pécsi Tudományegyetem: PTE közhasznúsági beszámoló 2023 (2024)

- Pilsudski Egyetem: AWF - AWF facts and figures
- Rangsorolás: ARWU / ShanghaiRanking-Universities
- Rangsorolás: Edurank.org
- Rangsorolás: QS World University Rankings 2025
- Rangsorolás: Universityguru.com
- Research & Markets, The Business Research Company, Research Reports
- Semmelweis Egyetem: Intézményfejlesztési terv 2021-2024 (2021)
- Sipos János Koppány: A SZILÁGYI Kereskedelmi, Vendéglátó és Mezőgazdasági Betéti Társaság gazdálkodásának elemzése Szakdolgozat (kézirat, 2022)
- Soproni Egyetem: A Soproni Egyetem 2023. évi éves beszámolója és közhasznúsági melléklete (2024)
- szellemitulajdon-kezelés szabályozása (in: Iparjogvédelmi szerzői jogi szemle, 19. (129.) évfolyam 3. szám, 2024. június)
- Tóth Bence: Az egyetemi modellváltás kihívásai: a felsőoktatási
- Tóth Nikolett Ágnes – Mátrai Gábor: A magyar sport finanszírozásának rendszere, különös tekintettel a közpénzügyi vonatkozásokra (in: Pénzügyi Szemle, 2023/2)
- UNI 2025



MAGYAR TESTNEVELÉSI
ÉS SPORTTUDOMÁNYI
EGYETEM
BUDAPEST