



Testnevelési Egyetem

Intézményfejlesztési Terv

Budapest, 2016. február 19.

Tartalomjegyzék

1. Vezetői összefoglaló	3
2. Helyzetértékelés	5
2.1. A társadalmi-gazdasági környezet értékelése.....	5
2.1.1. Az intézmény gazdasági környezetének értékelése	5
2.1.2. Az intézmény demográfiai környezetének értékelése	5
2.1.3. Az intézmény oktatási környezetének értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban	6
2.1.4. A releváns felhasználói szféra bemutatása hazai és nemzetközi dimenzióban	6
2.1.5. Az intézményi vonzáskörzet bemutatása.....	6
2.1.6. Versenytársak értékelése, elemzése hazai és nemzetközi dimenzióban	8
2.2. A képzési tevékenység értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban.....	9
2.2.1. Az intézmény képzésében részt vevő humán erőforrás értékelése	9
2.2.2. Az intézmény képzési portfóliójának értékelése	9
2.2.3. A képzési eredményesség értékelése (a DPR, a lemorzsolódás és egyéb rendelkezésre álló adatok alapján)	11
2.2.4. A képzések iránti hallgatói kereslet bemutatása (hallgatói jelentkezési és felvételi létszámok elemzése).....	11
2.3. A K+F+I tevékenység értékelése.....	12
2.3.1. A kutatási portfólió értékelése.....	12
2.3.2. A K+F+I kapacitások értékelése	13
2.3.3. K+F+I eredményesség és a technológia transzfer értékelése	13
2.4. A harmadik misszió keretében végzett tevékenységek értékelése	14
2.4.1. A releváns felhasználói szféra szereplőivel kialakított együttműködések értékelése....	14
2.4.2. A felsőoktatási intézményekkel kialakított együttműködések értékelése.....	15
2.4.3. Nemzetközi szerepvállalás értékelés	16
2.5. A működési, gazdálkodási tevékenység értékelése (a rendelkezésre álló intézményi átvilágítási jelentések megállapításai alapján)	17
2.5.1. Az intézményi nem oktató–kutató–tanár humán erőforrás értékelése.....	17
2.5.2. Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése	17
2.5.3. Az intézményi saját bevétel szerzési képesség bemutatása.....	17
2.5.4. A pályázati abszorpciós képesség és a forrásbevonó képesség elemzése	18
2.5.5. Az infrastruktúra-menedzsment értékelése (épített infrastruktúra és eszközállomány bemutatása).....	18
2.5.6. A vagyongazdálkodási tevékenység értékelése	19
3. Az intézmény stratégiája (jövőkép és akciók 2016-2020 között a „Fokozatváltás a felsőoktatásban” c. felsőoktatási stratégia alapján)	19

3.1.	Az intézmény jövőképe (hazai és nemzetközi dimenzióban).....	19
3.2.	Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása (indikátorokkal) a kívánt jövőkép elérése érdekében.....	25
3.2.1.	A képzési tevékenységben.....	25
3.2.2.	A K+F+I tevékenységben.....	29
3.2.3.	A harmadik misszió keretében végzett tevékenységben	29
3.3.	Az éves működési tervek a stratégiai irányok és akciótervek alapján.....	30
3.4.	A stratégiai irányok és akciótervek várható pénzügyi-gazdasági hatásai (becsült költségek és azok forrásai)	36

1. Vezetői összefoglaló

Az egyetem Európa legkorábban alapított testkulturális felsőoktatási intézménye, mely a változó társadalmi-gazdasági igények figyelembevételével képes adaptálni hagyományait, kultúráját a tudásalapú társadalom és tudásgazdaság új kihívásaihoz. Tevékenységi típusából adódóan, a gyakorlatorientált képzés – a testkulturális terület sajátosságaiából adódó specifikumoknak történő megfelelés – interdiszciplináris hátterével egymást kiegészítő egységet alkotva teremti meg az ideális oktatási-képzési-tartalmi egyensúlyt. Így szolgálja leginkább a mai magyar társadalom elvárásait, illetve a Kormány céljait, melynek értelmében a sport, mint kiemelt stratégiai ágazat evidenciaként jelenik meg programjában.

Az intézményfejlesztési terv kidolgozásában az egyetem valamennyi oktatási és funkcionális szervezeti egysége részt vett. Az különböző területekre kiterjedő adatszolgáltatást, a beérkezett adatok rendszerezését a Rectori Hivatal és a Kancellária koordinálta. Ahhoz, hogy az egyetem hatékonyan adaptálja kultúráját a tudásalapú társadalom és gazdaság új kihívásaihoz, fontosnak tartja – belső erőforrásai mellett – a tudásáramlást is elősegítő jól működő intézményi háttér felépítését, bővítését, és folyamatos menedzselését. Ezért az intézményfejlesztési terv kialakítását megelőzően az egyetem a gyakorlati alkalmazás területeire is összpontosított. Az oktatásfejlesztési stratégiájába beépítette a későbbi felhasználói oldal (sportszakmai szervezetek) képviselőinek egyöntetűen megfogalmazott tartalomfejlesztésre irányuló – gyakorlatközpontú – igényeit, javaslatait, amelyek ezáltal összhangba kerültek a munkaerőpiac elvárásaival is.

Az egyetem önállóvá válásával a szervezetfejlesztés, a szakmai tartalom megújítása és az infrastrukturális fejlesztés együttes megvalósítása jelenti a fő célokat és feladatokat. Az elavult létesítményrendszer kapacitását tekintve már nem rendelkezik tartalékokkal, és a fenntartói elvárásnak is csak részlegesen felel meg. Ezért az intézmény olyan infrastrukturális fejlesztési stratégiát dolgozott ki, mely a létesítmények bővítését és modernizálását célozta meg, és az egyetem számára képes hosszú távon perspektívát biztosítani, továbbá presztízs értékű eredményt garantálni a minőségi működésben. A lehetséges helyszínek vizsgálata, illetve a tervezés időszaka lezárult, körvonalazódott a végleges fejlesztési terület és volumen. A Kormány 2015. december 2-án megtárgyalta és elfogadta az előterjesztést, amely a jelenlegi kampusz és a Sportkórház területén található épületek fejlesztését, a Csörsz utcai sportingatlanok bővítését, valamint egy új velencei vízisport-telep és rekreációs központ létrehozását és mindezek ütemezését tartalmazta.

Kidolgozásra és elfogadásra került az egyetem új Szervezeti és Működési Szabályzata, benne a újjáfogalmazott küldetéssel és az új egyetemi struktúrát meghatározó organogrammal. Létrejöttek az intézetek és kutatóközpontok; több egység önállóvá vált, néhány pedig összevonásra került a hatékonyabb működés érdekében.

A strukturális korszerűsítés mellett megkezdődött a testkulturális terület sajátosságait, illetve a sportszakmai igényeket szem előtt tartó minőségi tartalomfejlesztés is. A stratégiai elemek professzionális kezelése és összeillesztése rugalmas és átlátható, perspektivikusan fejleszthető, egymásra épülő képzési szerkezet kialakítását jelenti. Kiemelt figyelmet fordít a sport nemzeti hagyományaira, egyúttal megfelel a modern kor megnövekedett követelményeinek. Ez az új oktatásfejlesztési stratégia valamennyi szakon az elméleti és gyakorlati tudás egymást kiegészítve, a sportági képzések arányának növekedésével versenyképes tudást biztosít a hallgatók számára. A cél olyan szakemberek nevelése, akik a humán értelmiség részeként a sport legkülönbözőbb területein alkalmazható tudással, megfelelő gyakorlati tapasztalattal kimagasló emberi és szakmai teljesítményre

legyenek képesek, amely támogatja a magyar sport társadalmi, gazdasági és kulturális jövőképének kialakulását.

A mindennapos testnevelés bevezetésével a testnevelő tanárok képzése az egyetem kiemelt jelentőségű feladata. A megfelelő pedagógiai és sportszakmai ismeretekkel rendelkező testnevelő tanárok képzése és továbbképzése az egyetem legfontosabb társadalmi felelőssége.

Az elmúlt évtizedben komoly hiátus alakult ki a gyakorlatorientált edzőképzés terén, melynek pótlása célzott és kiemelt feladata az egyetemnek. Ezért olyan diplomás szakedző képzést alakít ki, és vezet be 2017 szeptemberétől, melyben a képzési tartalom a sportági szakszövetségek szakmai közreműködésével, és közös megelégedéssel kerül kidolgozásra. Az egyetem aktívabban bevonja a megrendelői oldalt, ezáltal erősíti szolgáltató funkcióját, amely közvetlenül is megjelenik a sportági képzési tartalmak szakmai kidolgozásában és a hozzátartozó kutatási portfólió kialakításában. A szorosabb együttműködés miatt, a sporttudományos kutatási eredmények – melyek eddig jóval nagyobb időeltolódással jutottak el a felhasználókhoz – közvetlen interakciók révén kerülhetnek tovább, ezáltal korábban is hasznosulhatnak.

Mind a testnevelő tanárok, mind az edzők képzés közvetlenül és közvetve is hatással van a felnövekvő generációk életvitelére, kognitív, emocionális és motorikus képességeik életkori szakaszoknak megfelelő fejlődésére. A testnevelő tanárok, edzők a sport összetett hatásrendszerén keresztül fontos közvetítő és átadó szerepet töltenek be a gyermekek fizikai és mentális egészségének megőrzésében, az egészségtudatos magatartás kialakításában. Az érték- és normaközvetítő tevékenység, amely a sporton, testnevelésen keresztül magatartásformáló és szocializációs hatásokkal is rendelkezik. Alkalmas arra, hogy a benne rejlő sajátosságokon keresztül erkölcsi fejlesztő feladatát hatékonyan érvényesítse, mert a gyermekek nem csak fogalmat alkotnak az erkölcs normáiról, hanem a sporttevékenység közben át is élnek azokat. Ezért a testnevelő tanárok, edzők ebben az összefüggésben alakítói az emberek közötti kapcsolatok kiépítésének, segítői a nemzedéki problémák feloldásának, a társadalomban való élésre alkalmassá válásnak.

Ezen terület jelentőségét, sajátos követelményrendszerét figyelembe véve a bemeneti követelményként megállapított érettségi vizsga nem elegendő az egyetem és később a testnevelő tanári, sportszakmai munka során megkívánt speciális követelményeknek való megfelelés megállapítására. Ezért ezek megváltoztatása is szükséges, melynek első lépéseként az egyetem fokozatosan vissza kívánja állítani a készség alapú felvételi vizsgarendszert.

Az egyetem jövőképében karakteres helyet foglal el a sporttudományi kutatás-fejlesztés és innováció, amely a nemzetközi versenyképesség szempontjából is meghatározó. Ma a sport világa olyan innovációk sokaságával jelentkezik melyek meghatározóak az élet egyéb területein is. Az egyetem tudományos teljesítményeit a Magyar Tudományos Akadémia felé is folyamatosan közvetíti, és célkitűzése ezen rendkívül fontos interdiszciplináris terület önálló elismertetése és eredményeinek ismertebbé tétele, támogatottságának növelése. A cél, hogy az egyetem a sportélettan, a teljesítménynövelés, a genetika, a keringés kutatás, az izomkutatás és a mentális képességek területén nemzetközi szintű kutatási kapacitásokkal és eredményességgel rendelkező intézménnyé váljon.

Az egyetem olyan sportágazati humánerőforrás fejlesztésre, tudás és szakértelem átadására összpontosít, amely kulcsszerepet kap a nemzet egészséges testi és lelki fejlődésében, a mindenkori társadalom életmódjának, életminőségének, egészségtudatos szemléletének kialakításában, illetve Magyarország jövőbeni sporteredményeinek alakulásában.

2. Helyzetértékelés

2.1. A társadalmi-gazdasági környezet értékelése

2.1.1. Az intézmény gazdasági környezetének értékelése

Az egyetem a testkultúra területén egyedülálló oktatási, kutatási és szolgáltatási tevékenységet végző, országos vonzerővel rendelkező felsőoktatási intézmény. Ennek ellenére elengedhetetlen a közvetlen környezet (Budapest, illetve KMR) elemzése, mivel az innen felvettek száma jelentősen meghaladja az egyéb régiókból érkezőkét, különösen a levelező hallgatók esetében. A GDP közel 50 %-a a KMR-ben, ebből az egyetem székhelyén, Budapesten mintegy 40%-a realizálódik. Az egyéb releváns nemzetgazdasági mutatók hasonlóan szignifikánsak. Meghatározó az egy főre jutó átlagjövedelem nagysága a KSH 2014-es adatai alapján megállapítható, hogy Budapest lakosságának egy főre jutó éves bruttó jövedelme (1 831 eFt) 33%-kal, míg a KMR-ben élőké (1 578 eFt) 15%-kal haladja meg az országos átlagot (1 373 eFt). A vizsgálódás szempontjából releváns gazdaságföldrajzi tényező a közlekedés helyzete. Az egyetem fekvéséből adódóan az ország talán legkönnyebben megközelíthető kampuszával rendelkezik mind a tömegközlekedési, mind az egyéb viszonylatokban. A népesség iskolázottságának területi különbségei még nagyobb szóródást mutatnak. Az egyetemet, főiskolát végzettek aránya országosan 19%, míg a fővárosban kiemelkedően magas (34%) a diplomások aránya.

2.1.2. Az intézmény demográfiai környezetének értékelése

Az ország népessége több mint három évtizede csökken, de a KMR-e az elmúlt években növekvő tendenciát mutat. Budapest és vonzáskörzetében a 2011. évi népszámlálási adatok szerint az ország népességének 26 %-a, vagyis mintegy 2,5 millió ember él. A KMR egyre erősebb gazdasági centrum, ahol dinamikusán növekszik a népsűrűség. A 2014. évi adatok alapján a régióban 429 fő élt egy négyzetkilométeren, ebből Budapesten 3 322. A demográfiai környezet elemzése alapvető fontosságú lehetne az egyetem hosszú távú működésének tervezése szempontjából. Azonban a formális közgazdasági hatások érvényesülése nem tapasztalható. Igaz ez abból a megközelítésből is, hogy a népesség korosztályi megoszlásának egyre negatívabban alakuló mutatószámai sem befolyásolták kedvezőtlenül a jelentkezők számának alakulását, sőt éppen ellenkező tendencia realizálódott az egyetemre jelentkezők számában: a hallgatói létszám változásának a dinamikáját sem befolyásolják ezen demográfiai tényezők. Adódik ez elsősorban az egyetem egyedi profiljából és országos elismertségéből. Az elmúlt 3-4 évben az egyetem jogelődjére, a Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Karára jelentkezők esetében három-, négyszeres volt a túljelentkezés, sőt bizonyos szakokon még ezt is meghaladta. Pozitívan értékelhető, hogy a 2014/15 és a 2015/16-os tanévekben az aránya még növekedett. Valószínűsíthető, hogy a jövőben is kedvező tendenciára lehet számítani, mivel feltételezhető, hogy a demográfiai tényezők helyett más hatások sokkal hangsúlyozottabban érvényesülnek.

2.1.3. Az intézmény oktatási környezetének értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban

Az egyetem országos beiskolázási bázissal rendelkező intézmény, melynek felvételt nyert hallgatói létszámadatai az elmúlt időszakban jelentős mértékben nem változtak. Mind a hét régióból vesz fel hallgatókat. A gyorsan változó igényekre azonnal reagálni tudó, a régiókon, sőt az országhatárokon átívelő munkaerőpiacot szolgálni képes oktatási intézmény. Jól példázza ezt az egyetem a mindennapos testnevelés bevezetésével megnövekedett emberi erőforrás szükséglet kielégítésében való szerepvállalása, a dinamikus és mind a mennyiségi, mind a minőségi igényekhez való gyors alkalmazkodása. Az Intézmény a sokszínű magyarországi köznevelési rendszer minden egyes szegmenséből vesz fel hallgatókat. Ez nem csak a régiókénti eloszlásra igaz, hanem az egyes iskolatípusokra is. A magyarországi középfokú nevelési intézmények különböző iskolatípusonként és iskolaszervezeteként is kapcsolódnak az egyetemhez: egyaránt beiskolázásra kerülnek a gimnáziumokból és szakközépiskolákból, valamint 8+4-es, 6+6-os és 4+8-as szerkezetű iskolákból érkezők. Az köznevelési intézmények fenntartói köre is széles palettájú, így nem csak a KLIK-hez tartozó, hanem egyházi, alapítványi és magániskolák is találhatók közöttük.

A jelentkezni nem szándékozó középiskolások nem csak a graduális nappali és levelező tagozatos képzéseket célozzák meg, hanem a sportoktató, a sportedző, a sportszervező és a sportmenedzser OKJ-s tanfolyamokat is sokan választják közülük. Ezen képzések sajátos, de el nem hanyagolható munkaerőpiaci igényeket elégítenek ki. Gyakorta az is közrejátsszik, hogy az egyetemre jelentkező nem nyer felvételt és így akarja hasznosan eltölteni a következő időszakot. Az egyetem oktatási környezetének értékelésekor megjegyzendő, hogy az nem szűkíthető le csak a középfokú nevelési intézményekre, hanem figyelembe veendő az alapkú nevelési intézményekben tapasztalható oktatásirányítási és oktatásszervezési kérdések is. Az egykori Testnevelési Főiskola a világ egyik meghatározó oktatási intézménye volt a szakterületén, különösen az egykori szocialista országokból és a fejlődő világból érkező hallgatók körében. Elősegítette ezt a külföldi hallgatók részére államilag szervezett nulladik éves magyar nyelvi képzés rendszere is. A kilencvenes évek elejétől a bekövetkezett változások a kialakult struktúra megszűnését, a nemzetközi vezető szerep és a pozíciók teljes elvesztését okozta. Ehhez hozzájárult az is, hogy a megváltozott piaci körülményekhez szükséges alkalmazkodás különböző okok miatt nem jött létre. Az idegennyelvű képzés bevezetésének elmulasztása, az infrastrukturális feltételek fejlesztésének elmaradása relatív lemaradást eredményezett. Az önállóság elvesztése tovább rontotta a nemzetközi megítélést, és folyamatosan konzerválta az amúgy is egyre romló feltételrendszert. Az egyetem önállóvá válásakor a mintegy 1%-os külföldi hallgatói arány is csak gyakorlatilag a környező országok magyar nyelvű diákjaira korlátozódott. Sajnos tényszerűen megállapítható, hogy a kampusz teljes megújulásáig megváltoztathatatlan ez a negatív állapot, amelynek szükséges feltétele az új egyetemi beruházás megvalósulása.

2.1.4. A releváns felhasználói szféra bemutatása hazai és nemzetközi dimenzióban

Sporttudományi képzés az egyetem mellett Magyarországon kilenc másik képző intézményben folyik, de a teljes felsőoktatási szakkínálat csak itt található meg. Ez az állapot az új szakstruktúra 2017-es bevezetésével sem fog megváltozni, mivel a Magyar Rektori Konferencia által szervezett előzetes szakmai egyeztetéseken kizárólag az egyetem nyilvánította ki szándékát az összes, a szakjegyzékben felsorolt összes BSc és MSc, valamint a PhD képzés indítására.

2.1.5. Az intézményi vonzáskörzet bemutatása

A 1-4. számú táblázatok adatai alapján megállapítható, hogy a legtöbb hallgató Budapestről és a KMR-ből került felvételre. Ezek aránya 38 és 67% között szakonként változik. Ennek nyilvánvaló magyarázatát a lakóhely közelsége, illetve a népesség területi megoszlása okozza. A megállapítás érvényes valamennyi szakra és képzési munkarendre. Az egyetemnek az összes magyarországi régió beiskolázási területe, beleértve azokat, ahol más felsőfokú sportszakember-képzés is folyik.

A bővülő képzési kínálat és kapacitás együttes hatása miatt szélesebb földrajzi "merítés" prognosztizálható. A Magyarországot egészében lefedő rendszer várhatóan tovább bővül a határokon túli magyarság nagyobb számú jelentkezésével. A jelentkezők életkorának nagyobb szóródása is feltételezhető. Az idősebb generációk megjelenése különösen a szakedző képzés újraindulásával jelentkezik. A sportági szakszövetségekkel folytatott előzetes konzultációk alapján kalkulálható a ma már gyakorló, és esetlegesen csak OKJ-s végzettséggel rendelkező edzők nagy létszámú beiskolázása is.

BSc-re felvettek földrajzi régiók és munkarendek szerinti száma 2015-ben

1. sz. táblázat

Régiók	BSc képzések (fő)							
	Testnevelő- edző		Rekreációs-szervezés- és egészségfejlesztés		Sportszerv ező		Humán- kineziológia	
	N	L	N	L	N	L	N	L
Nyugat-dunántúli régió	6	3	1	0	4	3	3	2
Közép-dunántúli régió	3	3	7	3	5	3	5	3
Dél-dunántúli régió	1	3	2	2	0	0	1	2
Közép-magyarországi régió (Budapest nélkül)	9	16	13	8	13	8	7	5
Budapest	13	26	20	12	19	11	4	10
Észak-magyarországi régió	5	1	8	1	7	4	2	0
Észak-alföldi régió	3	1	5	1	1	3	6	1
Dél-alföldi régió	1	5	3	4	3	2	2	1

Osztatlan tanárképzésre felvettek földrajzi régiók szerinti száma 2015-ben

2. sz. táblázat

Régiók	Osztatlan tanárképzés (fő)
	Nappali
Nyugat-dunántúli régió	14
Közép-dunántúli régió	6
Dél-dunántúli régió	8
Közép-magyarországi régió (Budapest nélkül)	18
Budapest	44
Észak-magyarországi régió	12
Észak-alföldi régió	14
Dél-alföldi régió	6

Régiók	MSc képzések (fő)						
	Sportmenedzser		Humánkineziológia		Rekreáció		Szakedz
	N	L	N	L	N	L	L
Nyugat-dunántúli régió	2	0	0	1	1	1	1
Közép-dunántúli régió	4	4	0	0	4	0	0
Dél-dunántúli régió	2	1	0	1	2	0	1
Közép-magyarországi régió (Budapest nélkül)	6	5	2	0	1	3	2
Budapest	10	9	5	3	5	3	5
Észak-magyarországi régió	3	2	1	3	3	2	1
Észak-alföldi régió	1	6	2	3	1	3	1
Dél-alföldi régió	3	2	1	1	0	0	1

Régiók	MA képzések (fő)			
	Testnevelő- gyógytest-nevelő	Testnevelő tanár (2 félév)	Testnevelő tanár (3 félév)	Gyógytest- nevelő tanár (3 félév)
	Nappali	Levelező	Levelező	Levelező
Nyugat-dunántúli régió	9	0	0	1
Közép-dunántúli régió	8	0	0	1
Dél-dunántúli régió	2	3	0	3
Közép-magyarországi régió	7	2	0	2
Budapest	18	7	0	8
Észak-magyarországi régió	6	0	0	5
Észak-alföldi régió	3	1	0	2
Dél-alföldi régió	3	2	0	3

2.1.6. Versenytársak értékelése, elemzése hazai és nemzetközi dimenzióban

A nem hivatalos felsőoktatási rangsorok egyöntetűen az egyetemet helyezik a sporttudományi képzés első helyére, mind az oktatók kiválósága, mind a jelentkezők eredményei, sőt egyéb mutatók alapján is. Az egyetem célja nem csak a vezető pozíció megőrzése, hanem a 2015-ös összfelsőoktatási rangsorban kivívott előkelő helyezését megőrzése, illetve túlteljesítése. Az egyetem hagyományai, szakmai kapcsolatrendszere lehetővé teszi, hogy a legjobb sportszakemberek legyenek az oktatói-kutatói állomány aktív tagjai, és a hallgatók közül is a legjobbak válasszák. Az adott testkulturális képzés területén a nyolc hazai versenytárs egyike sem rendelkezik olyan kínálati szélességgel, mint az egyetem. Továbbá bizonyos szakokat egyáltalán nem indít, kiemelhető, hogy doktori képzés is csak az intézményben folyik. A tradíciók és a hazai és nemzetközi presztízs (és ezek meglévő potenciálja) alapvetően privilegizált helyzetbe hozza az egyetemet az adott képzési területen. Ezt bizonyítják a kiemelkedően legmagasabb túljelentkezési arányok is. Az egyetem a piac kínálati szereplőit nem "versenytársaknak", hanem együttműködő partnereknek tekinti, velük nem törekszik rivalizációra, sokkal inkább együttműködő, partneri viszonyra, minden esetben segítséget nyújt a társintézményeknek. Részben a hagyományokból kiindulva más oldalról a tényleges lehetőségeket felmérve megállapítható,

hogy reális piaci kereslet elsősorban a külföldi magyarok lakossága, valamint a fejlődő országok irányából várható. Ezért célszerű a piacszerzésre fordított erőforrások jelentős részét e területekre koncentrálni. Az első esetben a versenytársak elemzése annyiban nem szükségszerű, mivel a magyarul beszélő fiatal népesség alapvető motivációja a nyelvi kötődés. A második szegmens mérete és sokszínűsége valójában nem kívánja meg a piaci szereplők részletes elemzését. Különösen nem az egykoron nemzetközileg elismerten működő szakadók képzésében, azon belül is a magyar sikersportágak vonatkozásában.

A nemzetközi versenyképességet biztosítja például az az egyetemi szintű kettős mester diplomát (dual degree) adó edzőképzés, amelyet az egyetem Ázsiában indít tajvani partnerrel. A képzési programnak a későbbiekben több Távol-keleti ország potenciális résztvevője lehet. Jelen kurzus népszerűsítését segítik Magyarország olimpiai eredményei, illetve a Távol-keleti térségben hiánycikként jelentkező, hasonló típusú sportági edzőképzések. Tajvan kiválóan alkalmas központi szerep betöltésére a többi ázsiai hallgató toborzását illetően, további képzési formák vonatkozásában is.

2.2. A képzési tevékenység értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban

2.2.1. Az intézmény képzésében részt vevő humán erőforrás értékelése

2015. decemberben az egyetemen a felsőoktatáshoz kapcsolódó oktatói-kutatói-tanári feladatokat 107 fő közalkalmazotti jogviszonyban foglalkoztatott személy látja el.

A munkakörönkénti megoszlás a következő:

egyetemi tanár	8 fő
egyetemi docens	40 fő
adjunktus	14 fő
tanársegéd	24 fő
egyéb tanár (mestertanár, mesteroktató, nyelvtanár, testnevelő tanár)	15 fő
kutató	6 fő

Az oktatói-kutatói munkát segítő professzor emeritus/emeryita létszáma 9 fő.

A minősített oktatók-kutatók száma 60 fő, ami a testkulturális területen felsőfokú képzést végző intézmények közül a legmagasabb, azonban arányaiban fejlesztésre szorul. Mint a mellékelt TABL_22-es táblázaton látható az életkor szerinti megoszlás is kedvezőtlen, mivel a fiatalabb korosztályok aránya nem megfelelő.

2.2.2. Az intézmény képzési portfóliójának értékelése

Az egyetem elkötelezett az oktatás legmagasabb színvonala iránt, ezért az új Képzési és Kimeneti Követelmények kialakításánál kezdeményezte a bemeneti követelmények magasabb elvárásokkal történő bevezetését. A tervezett készségfelvételi (alkalmassági) vizsgák biztosíthatják, hogy valóban a megfelelő képességű hallgatók kezdhessék meg tanulmányaikat.

SZAKOK, PROGRAMOK		KÉPZÉSI SZINTEK					
		OKJ	SZT	BSC	MSC/MA	OSZTATLAN	PHD
PHD	Sporttudományi Doktori Iskola 3 alprogramban						6 félév
OSZTATLAN	Általános iskolai testnevelő – gyógytestnevelő-egészségfejlesztő tanár					8+2 félév	
	Középiskolai testnevelő – gyógytestnevelő-egészségfejlesztő tanár					9+2 félév	
MA	Testnevelő tanár				2, 3 félév		
	Gyógytestnevelő tanár				3 félév		
	Testnevelő tanár - gyógytestnevelő tanár				5 félév		
MSC	Humánkineziológia				4 félév		
	Rekreáció				4 félév		
	Sportmenedzser				4 félév		
	Szakedző				4 félév		
BSC	Humánkineziológia			6 félév			
	Rekreációs szervezés és egészségfejlesztés			6 félév			
	Sportszervező			6 félév			
	Testnevelő-edző			6 félév			
SZT	Lovaskultúra oktató		4 félév				
	Mentortanár		2 félév				
	Sportági szakedző		2 félév				
	Sportpszichológus		4 félév				
OKJ	Sportszervező-, menedzser	2 félév					
	Sportedző	3-4 félév					
	Sportoktató	2 félév					

Az 5. sz. táblázatba foglalt szakok közül az egyetem az országban egyedülként indítja az osztatlan tanári szakon a testnevelő-gyógytestnevelő-egészségfejlesztő tanárt, a testnevelő edző BSc-t, a szakedző MSC-t és a Sportmenedzser MSc-t.

A nemzetközi képzések területén az egyetem az egyike azon hat intézménynek a világon, amellyel a Nemzetközi Olimpiai Bizottság (IOC) aktív kapcsolatban van és Olimpiai Szolidaritás (OS) ösztöndíjat ad a nemzetközi edzőképző tanfolyamon résztvevőknek. Csak Barcelona, Lausanne, Párizs, Delaware (USA) és Montréal részesül ebben a támogatásban, melyek közül csak Budapesten és az Amerikai Egyesült Államokban képezik a hallgatókat angol nyelven. A két angol nyelvű képző között oszlik el az IOC-OS ösztöndíjasok aránya, melyből az egyetem évente 70-100 hallgatót képez.

A nemzetközi edzőképző tanfolyam (NET) mellett a 2008-ban a gazdasági válság újabb megoldásokra kényszerítette a kart. Ennek eredményeként bevezetésre került a blended képzés, amelyben az elméleti képzés online keretek között, a gyakorlat pedig intenzív formában, nappali rendszerben zajlik a Nemzetközi Cselgáncs Szövetséggel (IJF) 2012 óta a legsikeresebb az IJF Academy keretében. Az együttműködés célja, hogy képzési lehetőséget adjon olyan sportolók számára, akik nemzetközi szinten a cselgáncs sportban szeretnének tevékenykedni versenyzői pályafutásuk befejezése után. A Nemzetközi Cselgáncs Szövetség közel 180 tagszervezettel rendelkezik. A programban eddig közel 100 fő végzett. A program 2016-tól Afrikában, az USA-ban, Ázsiában, Közép-Amerikában és az Óceánia egyes országaiban kerül bevezetésre az egyetem szakmai vezetésével.

2.2.3. A képzési eredményesség értékelése (a DPR, a lemorzsolódás és egyéb rendelkezésre álló adatok alapján)

A hallgatók jelentős hányada nem tudja a mintatanterv szerinti képzési idő alatt megszerezni az abszolutóriumát. A hallgatók egy része komoly sportkarrier mellett folytatja tanulmányait, ez pedig még a levelező munkarend mellett is nehezen összeegyeztethető. Az elmúlt években jelentős arányban az állami ösztöndíjas helyekre nyertek felvételt a hallgatók, így a lemorzsolódási szintet nem indokolja, hogy a hallgató esetlegesen nem képes finanszírozni tanulmányait. Az átlagosan 8-10%-os lemorzsolódás elsősorban az alapképzési szakokon jellemző. A Diplomás Pályakövető Rendszer 2013-as adatai alapján az abszolutórium megszerzését követően az oklevelet szerzők aránya 92%. Ez a viszonyszám az országos átlag feletti. Az abszolutórium megszerzésekor már főállásban dolgozók aránya kiemelkedően magas, 68%. A végzés után külföldön munkát vállalóké pedig 11%. A felsőfokú tanulmányok során szerzett ismereteiket munkájukban egyáltalán nem hasznosítók (pályaelhagyók) aránya mégis igen jelentős, csaknem 15%.

2.2.4. A képzések iránti hallgatói kereslet bemutatása (hallgatói jelentkezési és felvételi létszámok elemzése)

A felvételi jelentkezések száma az elmúlt 3 év mindegyikében meghaladta az 5000 főt, a felvett hallgatók létszáma pedig 700 körül szóródott. Az egyetemre jelentkezők mintegy 50%-a a 18-20 éves korosztályból kerül ki. Ez a frissen érettségizett tanulók azonnali felsőoktatásba jelentkezése miatt alakul így. A sporttudományi terület specifikussága miatt jellemző, hogy azon jelentkezők, akik felvételi eredményeik miatt nem kerülnek be az egyetemre, sporttudományi OKJ-s képzést kezdenek, majd az érettségi megismétlése után újra megpróbálnak felvételt nyerni. Számottevő a 21-30 éves korosztály jelentkezési aránya is. Ezen korcsoport esetében már gyakoribb a már meglévő munkaviszonyuk miatti, levelező munkarendű képzésekre történő jelentkezés. A 40 év felettiek esetében ez az arány már csaknem 100%, és elsősorban a mesterképzési szakokat célozza. Az MSc szakokra elsősorban az intézmény alapképzéseiben végzett hallgatók adják be felvételiüket, jellemzően az alapszakjukra épülő mesterszakra. Ezzel szemben a pedagógusképzési területen jóval magasabb a korábban más tanárképző intézményekben végzett jelentkezők száma.

Felvettek korosztály szerinti megoszlása

6. sz. táblázat

Korosztály	2013*	2014	2015
18-20	1285	1612	1387
21-30	826	1065	1005
31-40	100	137	153
41-50	51	61	69
51-	10	8	13

* Jogelőd intézmény - Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Kar

	2013*		2014		2015	
	Jelentkezések	Felvettek	Jelentkezések	Felvettek	Jelentkezések	Felvettek
BSc	4053	468	4434	391	3888	334
Osztatlan	185	61	530	80	404	122
MA/MSc	891	193	831	257	1102	220

* Jogelőd intézmény - Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Kar

2.3. A K+F+I tevékenység értékelése

2.3.1. A kutatási portfólió értékelése

Korábban, mint önálló főiskola, majd a Semmelweis Egyetem karaként a K+F+I tevékenység nem fejlődött hatékonyan, részben a megfelelő anyagi támogatás hiánya, a szakemberhiány és a jövőkép hiánya miatt. Az egyetem egyik fő küldetése a nemzetközi szinten versenyképes sportegyetemmé válás. Ezt a releváns hazai és külföldi egyetemekkel, kutató intézetekkel, élsportolói szervezetekkel, valamint ipari vállalatokkal való szoros együttműködéssel kívánja elérni. Az oktató és kutató gárda kineveléséhez jelentősen hozzájárulnak a Tudományos Diákköri Konferenciákon résztvevő hallgatók, a post-doc és a fiatal kutatók. A 2015-ös évben kialakult az egyetem négy intézeten alapuló új struktúrája, mellyel nem csak az oktatás, hanem a kutatás területei és célja is jelentősen módosultak. Az intézetekhez egy-egy kutató központ is tartozik, melyek az adott kutatási profilt erősítik. Azonban a struktúra és funkció harmonikus és eredményes kapcsolatának kialakulása szükségszerű, hosszabb távú folyamat.

A egyetem megállapodás alapján több magyar és külföldi felsőoktatási intézménnyel folytat együttműködést, melyek számát a jövőben növelni kívánja. Mivel a humán kutatásokon belül kevés lehetőség áll rendelkezésre a kardiovaszkuláris rendszer működésének és az izomanyagcserének a vizsgálatára a legmagasabb szinten sportolók között, ezért prioritásnak számítanak az ilyen irányú fejlesztések. A végzett és tervezett kutatások esetében komoly hátrányt jelent, hogy a sporttudományt, mint interdiszciplináris tudományterületet nem ismerik el, így forrásszerzési képessége erősen korlátozott. A Sporttudományok Doktori Iskola az egyetlen sporttudomány területén működő doktori iskola hazánkban. A doktori kurzusok azonban nem fedik le a sporttudomány egész területét. A speciális kurzusok az oktatók orientációját és a laboratóriumok technikai felszereltségét is tükrözik. A doktori képzés két természettudományos és egy társadalomtudományos alprogram keretében zajlik: egyrészt a sportpedagógia, sportszociológia, sportpszichológia, sportmanagement, másrészt a sportbiológia, sportélettan, sportegészségtan és sportorvostan. A MAB plénuma a 2004/10/IV.2. sz. határozatával a tudományági elnevezést "Nevelés- és Sporttudományok" helyett "Sporttudományok"-ra változtatta. A Doktori Tanács 2014-ben, a Semmelweis Egyetemről történt leválás után alakult újjá. Tagjai a programvezetők, törzstagok, témavezetők, valamint a Diákönkormányzat (DÖK) képviselője.

A doktori iskola tudományágának interdiszciplináris jellege miatt mindazon infrastrukturális feltételekre szükség van, amelyek mind a természettudományi, mind pedig a társadalomtudományi kutatásokhoz elengedhetetlenek. A természettudományos témák kutatásához az alábbi laboratóriumokkal rendelkezünk: Terhelésélettani laboratórium, Sport- és Természettudományi Kutató Központ, Biomechanika laboratórium, Pszichofiziológiai laboratórium. A hallgatói kutatások zöme az említett laboratóriumokban folyik, de az egyetemnek lehetősége van a Semmelweis Egyetem Általános

Orvostudományi Karához tartozó laboratóriumok kapacitását is kihasználni. Az egyetem a kiterjedt hazai és külföldi felsőoktatási kapcsolatok révén igyekszik tovább növelni az elérhető kutatási módszerek tárházát, szélesíteni kutatási portfólióját. A Sporttudományok Doktori Iskola több külföldi témavezetővel is dolgozik, ami az Erasmus program keretei között nyíló lehetőségekkel együtt a képzés minőségének a javítását célozza.

A Sporttudományok Doktori Iskola létszámadatai

8. sz. táblázat

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
a doktori iskolába az adott évben felvételt nyert és beiratkozott hallgatók	20	21	18	15	19	14
a korábban a DI-be felvett hallgatók közül ebben az évben abszolutóriumot szerzetek	13	8	2	6	9	12
a korábban a DI-be felvett hallgatók közül ebben az évben fokozatot szerzetek (EDT döntés)	10	5	3	9	9	3
összes megítélt fokozat az adott évben (EDT döntés)	14	6	3	10	9	4
ebből egyéni felkészülő	4	1	0	1	0	1
a felvettek közül nem nappali tagozatos doktoranduszok	15	15	12	9	13	8

2.3.2. A K+F+I kapacitások értékelése

Az elmúlt években a humán erőforrás mennyisége és minősége jellemzően romlott, ami leginkább annak tudható be, hogy az intézmény a Semmelweis Egyetem Testnevelési- és Sporttudományi Karaként a perifériára szorult. A keresetek gyakorlatilag nem növekedtek, ezért sokan másutt kerestek munkahelyet, illetve másodállás vállalására kényszerültek, így az egyetemi teljesítményük és munkájuk színvonala csökkent. Az egyetem megalakulása után új oktatók és kutatók kerültek felvételre, akik erősítik a kutatói kart. A számos PhD-val és nagydoktori fokozattal is rendelkező megbízásos jogviszonyban foglalkoztatott munkatárs bevonása segítette enyhíteni a kutatás területén meglévő szűkös erőforrást. Kiemelt feladat a sportági területen kutató, minősített szakemberek számának növelése. Elengedhetetlen a megfelelő kutatási infrastruktúra, a modern, európai színvonalú kutató laborok kialakítása, műszerek beszerzése. A 2015-ös évben az egyetem számos hazai és külföldi egyetemmel kötött szerződést, együttműködési megállapodást, a közeljövőben közös kiemelt pályázatok benyújtását tervezi. Az egyetem létrehozott egy kutatási alapot, amellyel a megfelelő pályázók kutatását ösztönzi, publikációk megjelenését támogatja.

2.3.3. K+F+I eredményesség és a technológia transzfer értékelése

Mint a mellékelt TABL_25-es táblázat adatai igazolják a tanszékek jelentős kutatómunkát folytatnak, publikációs aktivitásuk meghatározó. Az elmúlt években több országos és nemzetközi díjat, kitüntetést kaptak az egyetem oktatói és kutatói.

A stratégiai elképzelések létrehozzák a kutatási és karrierfolyamatok hazai és nemzetközi szintű szintetizálását, ami egy olyan innovatív lépés, mely példátlan a hazai és a nemzetközi testnevelés és sporttudomány területén. Ez a speciális Kutatási Fejlesztési és Innovációs stratégia az egyetem küldetéséhez igazodik, és lehetővé teszi, hogy az egyetem nemzetközi szinten versenyképes intézménnyé váljon, amely a kutatás területén olyan szakemberek képzését teszi lehetővé, melyek a sporttudomány szerteágazó területein gazdaságilag is jövedelmező, fontos társadalmi értékeket tudnak teremteni.

2.4. A harmadik misszió keretében végzett tevékenységek értékelése

2.4.1. A releváns felhasználói szféra szereplőivel kialakított együttműködések értékelése

A felsőoktatási intézmények két alapfunkciója – az oktatás, és kutatás – mellett egyre hangsúlyosabban jelenik meg a harmadik misszió, amely összefoglalóan a társadalom közvetlen és sokoldalú szolgálatának vállalását jelenti, ami magában foglalja a társadalmi felelősségvállalást, tudástranszfert, kapcsolatrendszerek kialakítását és működtetését, hálózatosodást és a tudáselemek gazdasági értékesítését. Európa legrégebbi testkulturális felsőoktatási intézménye, amely a változó társadalmi-gazdasági igények figyelembevételével képes adaptálni hagyományait, kultúráját a tudásgazdaság új kihívásaihoz. Tevékenységi típusából adódóan új kategóriát kívánna bevezetni, melyet "készség-egyetemnek" definiál. Jellemzője, hogy a gyakorlatorientált képzés – a testkulturális terület sajátosságaiból adódó specifikumoknak történő megfelelés – interdiszciplináris háttérével egymást kiegészítő egységet alkotva teremti meg az ideális oktatási-képzési tartalmi egyensúlyt. Ez a struktúra szolgálja leginkább a mai magyar társadalom elvárásait, illetve a Kormány céljait, melynek értelmében a sport, mint kiemelt stratégiai ágazat jelenik meg programjában.

A sport, a testkultúra értékteremtő kulturális jelenség, és mint társadalmi jelenség, sajátos emberi tevékenység, az egyetemes kultúra organikus része. A testnevelés, a sport minden formájában a humánus fejlesztésének fontos eszköze. Tágabb és szűkebb értelemben egyaránt az egyén fejlődésének és tudatos fejlesztésének jelentős területe, egy olyan célra irányult tevékenység, mely az egészség megőrzését, a test edzését, a testi-szellemi kulturáltság fokozását szolgálja. Valamennyi formája alkalmas arra, hogy általa egészséges, aktív, munkaképességükben átlagon felül teljesítő embereket neveljen a mindenkori társadalomnak. Az egyetem intézményesített kapcsolatrendszerében a mindennapos testnevelés végrehajtói, a köznevelési intézmények, és az iskolarendszeren kívüli sport képviselői, a sportszervezetek, egyesületek is aktív résztvevőként jelennek meg. A harmadik misszió jelentéstartalmának elemei e területeken erőteljesen megnyilvánulnak, hiszen a testnevelő tanár és edző képzés közvetlenül és közvetve is hatással van a felnövekvő generációk életvitelére, kognitív, emocionális és motorikus képességeik életkori szakaszoknak megfelelő fejlődésére. A testnevelő tanárok, edzők a sport összetett hatásrendszerén keresztül fontos közvetítő és átadó szerepet töltenek be a gyermekek fizikai és mentális egészségének megőrzésében, az egészségtudatos magatartás kialakításában. A harmadik misszió keretében tágabb környezetben végbemenő "tudástranszfer", a tudás átadása ebben az esetben nem anyagi jellegű szolgáltatás, hanem a szakemberek érték- és normaközvetítő tevékenysége, amely a sporton keresztül magatartásformáló és szocializációs hatásokkal is bír. Alkalmas arra, hogy a benne rejlő sajátosságokon keresztül erkölcsi fejlesztő feladatát hatékonyan érvényesítse, mert a gyermekek nem csak fogalmat alkotnak az erkölcs normáiról, hanem a tevékenység (testnevelésóra, edzés) közben át is élik azokat.

Ezért a testnevelő tanárok, edzők ebben az összefüggésben alakítói az emberek közötti kapcsolatok kiépítésének, segítői a nemzedéki problémák feloldásának, a társadalomban való élésre alkalmassá válásnak. Az ilyen közösségformálás révén elősegítik a perifériára szorult egyének, csoportok felzárkóztatását. Hasonló fontossággal jelenik meg a rekreációs szakemberek képzése, akik a szabadidősporton, valamint a prevenciós, rehabilitációs tevékenységeken keresztül, a társadalom valamennyi korosztályának életmódját, életminőségét, egészségtudatos szemléletét alakítják, mellyel komoly és számszerűen kimutatható teher alól mentesítik az egészségügyi ágazatot. Ezen szakemberek munkássága közvetlenül hozzájárul a demográfiai változások negatív hatásainak lassításához.

2.4.2. A felsőoktatási intézményekkel kialakított együttműködések értékelése

Az egyetemet küldetése a testkultúra és sporttudomány Magyarország elsőszámú szellemi és gyakorlati központjává emeli. Olyan országos kiterjedésű közélet és kultúra kialakításában vállal felelősséget, melyben a sport értékkeremtő erejével a nemzet egészséges testi és lelki fejlődése elsődleges és alapvető cél. Ez egyfajta társadalmi innováció is, amely a társadalom jelenkori kihívásaihoz való alkalmazkodást hivatott segíteni. Nem akadémiai partnerekkel fenntartott intézményesített kapcsolatrendszerében kiemelt helyet foglal el a Magyar Olimpiai Bizottsággal és a sportági szakszövetségekkel való aktív együttműködés. A kooperációk pozitív hatásokat generálnak, melyek egyike, hogy kialakult valós, gyakorlatorientált, legmagasabb szintű sportképzések iránti igény, azaz a minőségi sportképzések piaca.

Az egyetem erősíti szolgáltató funkcióját a szövetségek felé, mely közvetlenül is megjelenik a sportági képzési tartalmak szakmai változtatásában és a hozzá tartozó kutatási portfólió sportágankénti kialakításában. A szoros együttműködéseknek köszönhetően, a sporttudományos kutatási eredmények – melyek eddig jóval nagyobb időeltolódással jutottak el a megrendelőkhöz, felhasználókhoz – közvetlen interakciók révén kerülhetnek tovább, ezáltal korábban hasznosulhatnak. A mai kor számára az üzleti elveken alapuló működés, a környezetünk által kiváltott mechanizmusokba kapcsolódás komoly lehetőség a gazdálkodás, üzemeltetés, a sikeres működés, az egyetem eredményessége érdekében. Az új finanszírozási dimenziók felé nyitás egyik kiemelt jelentőségű területe a piaci alapon szerveződő felnőttképzés. A sporttal összefüggésben e területen az egyetem domináns szerepet vállal. A munkaerőpiac és a tudáspiac igényeivel összhangban lévő képzési kínálati palettát dolgoz ki, amely igény szerint képes lefedni az olimpiai és nem-olimpiai sportágak teljes körét is. A felsőoktatási intézményekkel kialakított intézményesített együttműködések vonatkozásában az egyetem a Testnevelési és Sporttudományi Szakmai Kollégium vezetőjeként meghatározó, irányító feladatokat lát el a sporttudományi képzések tartalmi fejlesztésében, jobbításában.

A Testnevelési és Sporttudományi Szakmai Kollégium tagjai: az Eötvös Loránd Tudományegyetem PPK, az Eszterházy Károly Főiskola TTK, a Nyugat-magyarországi Egyetem AK és BDPK, a Nyíregyházi Főiskola, a Pécsi Tudományegyetem TTK, a Szegedi Tudományegyetem JGYPK, a Debreceni Egyetem GVK, valamint a Testnevelési Egyetem. Megkezdődött a képzési és kutatási együttműködések rendszerben történő kialakítása. Az így realizált aktív, működő megállapodások partnerei a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, a Budapesti Corvinus Egyetem, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem és a Debreceni Egyetem.

2.4.3. Nemzetközi szerepvállalás értékelés

Az egyetem különböző hazai és nemzetközi szakmai szervezetekben vállal szerepet tagként, illetve pályázatokban konzorciumi partnerként. Ezt erősítve a nemzetközi szerepvállalást folyamatosan bővíteni szükséges a megfelelő sportszakember képzés és a szakmai kompetenciák fejlesztése érdekében. Nem lehet figyelmen kívül hagyni a nemzetközi szakmai szervezetekben való ideiglenes és állandó tagság újragondolását. Ennek feltétele az egyetem által jóváhagyott azon szakemberek delegálása, akik képesek napra készen követni az adott nemzetközi szervezet eseményeit.

Az egyetem számára preferált szervezeti tagságok:

- EUPEA Európai Testnevelés Oktatási Társaság (mindennapos testnevelés kérdése),
- ICSSPE Testnevelés és Sporttudomány Nemzetközi Tanácsa (kutatási eredmények megjelenítése egy együttműködések),
- EAS Európai Kettős Karrier Társaság (Olimpiai Életút Program és Sportszallagok Ösztöndíj rendszere),
- EOSE Európai Foglalkoztatási Rendszer (képzés világa és a munka világának kapcsolata a munkaerőpiac igényei oldaláról),
- ISCA Nemzetközi Sport Kulturális Szervezet (a szabadidősport nemzetközi szakmai szervezete).

A 2011-2014-es időszakban a sportra vonatkozó uniós munkaterv végrehajtása érdekében alakultak meg az úgynevezett Európai Unió Szakértői Csoportok (EU Expert Groups). A Lisszaboni Szerződés 2009. december elseji hatálybalépésével az Európai Unió a sport területén külön hatáskört kapott, így ezen a területen az EU rendelkezik a tagállami intézkedések támogatásával, összehangolásával, kiegészítésével. Az unió által elkészített második Sportmunkaterv a 2014-2017-es időszakra vonatkozik, az életre hívott szakértői csoportok által készített dokumentumok egy-egy sport részterület fejlődéséhez járultak hozzá különböző sebességgel és intenzitással. Az egyetem szakemberei a Kormány, azon belül az Emberi Erőforrások Minisztériuma képviselői mellett az adott területek szakértőiként, és már nem egy esetben szakmai projektek vezetőiként jelennek meg. A nemzetközi szerepvállalást erősítik a pályázatokon való részvételek is. A sport profilú felsőoktatási intézmények között Európában az egyetem volt az, amely az Európai Unió statisztikái szerint a legtöbb sportszakmai pályázatban vett részt konzorciumi partnerként. A pályázatok lebonyolítása során szerzett tapasztalatokat, eredményeket, ismereteket a projektekben dolgozó szakemberek rendszeresen beépítik az erre lehetőséget nyújtó oktatási programokba.

Az intézmény az Erasmus program kezdete óta rendszeresen részt vesz a tanári és hallgatói mobilitásokban. A partnerek száma megközelíti a 40-et. A gyakorlati képzés minősége kiemelten vonzó számukra. A külföldi hallgatók egyes népszerű tantárgyakat angolul is hallgathatnak, számuk folyamatos növelése az angol nyelvű képzés újraindítását elősegítheti. A nemzetközi kredit mobilitási programban az egyetem sikeresen szerepelt az elsőfordulós pályázati körben. Az egyetem korábbi nemzetközi kapcsolatait, és azok minősége miatt a magyarországi forráskezelő által beállított, az Észak-Amerika régióba történő kiutazásra szánt támogatás több mint felét (50.000 EUR) az egyetem nyerte el.

2.5. A működési, gazdálkodási tevékenység értékelése (a rendelkezésre álló intézményi átvilágítási jelentések megállapításai alapján)

2.5.1. Az intézményi nem oktató–kutató–tanár humán erőforrás értékelése

A fenntartáshoz kapcsolódó feladatok ellátását 86 közalkalmazott látja el. Ebből 9 fő tölt be vezetői tisztséget és 1 fő felsővezető. Az oktatáshoz kapcsolódó egyéb feladatot ellátó közalkalmazottak száma 50 fő, ami a szervezeti egységekhez tartozó adminisztrátorok, ügyintézők, valamint a Tanulmányi Hivatal és a Nemzetközi Osztály munkatársaiból tevődik össze. Egyes speciális területeken jelentkező munkaerőpiaci alulkínálatból adódó létszámhiány folyamatos negatív hatást gyakorol az intézmény humánerőforrás helyzetére. Elsősorban a gazdasági igazgatóság és a jogi igazgatóság dolgozóinak túlterheltsége jelent problémát. Alapvetően már a mindennapi feladatok ellátása is volumenében és intenzitásában feszített megterheléssel jár. A kötelező adatszolgáltatások mennyisége és hektikussága mellett nehezíti a munkavégzést a kapcsolódó rendszerek (pl. KIR) nehézkes, hibás és kiszámíthatatlan működése is, továbbá a pályázatok (különösen a TÁMOP) által generált többletfeladatok ellátása. A gyakorló iskola és gimnáziumban foglalkoztatott, a köznevelési törvény hatálya alá tartozó pedagógusok létszáma 54 fő, míg az egyéb feladatok ellátására alkalmazottak 17 fő.

2.5.2. Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése

Az egyetem 2014-ben új intézményként jött létre, ezért a bázis időszaki támogatás bemutatása 2015-re korlátozódik. Az egyetem ebben az évben 2.170 millió forint támogatásban részesült. Az intézmény gazdálkodása stabil, szabályozott. Figyelembe veszi a költségvetési támogatások és saját bevételek összességét és ennek megfelelően alakítja a kiadásait. Az elfogadott költségvetés alapján elsődleges szempont a fenntartható működés folytatása. A gazdálkodás rendre a likviditási tervnek megfelelően alakul. A bevételek és kiadások az ütemezés keretein belül maradnak.

2.5.3. Az intézményi saját bevétel szerzési képesség bemutatása

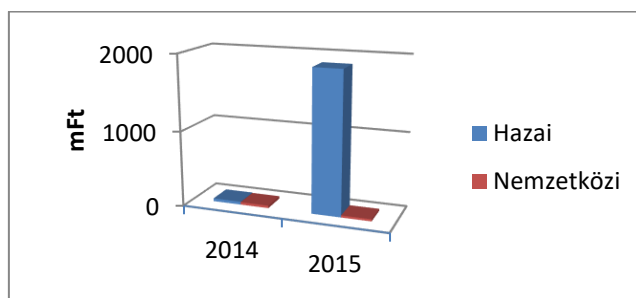
Az egyetem több oldalról kihasználja a meglévő kapacitásokat. Az alaptevékenységéhez kapcsolódóan költségtérítéses szakirányú továbbképzést végez. Jelenleg a saját bevételek jelentős részét a költségtérítéses, OKJ-s, valamint a nemzetközi edzőképzéssel kapcsolatos befizetések teszik ki. 2015-ben a költségtérítéses hallgatók száma 455 volt. Az ebből adódó bevételek mellett a különböző alkalmassági, felvételi vizsgadíjak, javítóvizsgák, oklevélmásolatok, egyéb eljárási díjak miatt realizált bevétel is jelentős összegű. A helyiség- és pályabérleti, továbbá a szolgáltatásokkal kapcsolatos díjbevétel is. Rövid távon jelentős bevételkiesést jelent a nagyelődő és az atlétikai csarnok megsemmisülése. A kapacitások alaptevékenységgel való lefedettsége magas, mely csak kis mértékben teszi lehetővé az egyéb célú hasznosítást.

2.5.4. A pályázati abszorpciós képesség és a forrásbevonó képesség elemzése

Az egyetem (illetve a Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Kara) 2014-ben 13 hazai, valamint 7 nemzetközi pályázatot nyújtott be. Melyből 7, illetve 4 programot találtak támogatásra alkalmasnak, illetve egy nemzetközi pályázat elbírálása még folyamatban van. A 2014-es év bevételeihez a hazai támogatások 38,5 M Ft-tal, a nemzetköziek 33,3 M Ft-tal járultak hozzá. 2015-ben elsősorban szakmai és tudományos feladatok ellátására igényelt támogatást az egyetem. A benyújtott hazai pályázatok száma 14, míg a nemzetközieké 2 volt. A megítélt összegek: 1 880,3 M Ft, illetve 28 M Ft. Kiemelkedő teljesítmény, hogy az egyetem működésének első teljes évében a költségvetése 70%-át meghaladó pályázati forrást nyert el. Különösen azt figyelembe véve, hogy ennek jelentős részét egy féléves tevékenységgel realizálta. Az intézmény valamennyi pályázati kötelezettségének eleget tett, a pénzügyi elszámolásokat időben teljesítette.

Pályázati bevételek alakulása

1. ábra



Az alapfeladatok ellátásán túl a kutatás-fejlesztés, valamint a sportszakmai együttműködések a leginkább célzott fejlesztési területek, melyekhez az egyetem külső forrásokat igyekszik bevonni. Az állami/fenntartói támogatás biztosítja az oktatással, munkabérekkel, infrastrukturális fejlesztésekkel járó kiadások részbeni fedezetét, a pályázati bevételek pedig a kutatáshoz szükséges eszközök, berendezések beszerzését, szakmai képzéseket. A rendelkezésre álló saját erőforrások egyelőre nem alkalmasak az egyetem méretéhez és színvonalához mért pályázati projektek kidolgozására és menedzselésére, ehhez a időnként szükségszerű külső aktivitásokat bevonni. A pályázati részvétel nagyban függ az önrész mértékétől, valamint az előlegigénylési lehetőségtől.

2.5.5. Az infrastruktúra-menedzsment értékelése (épített infrastruktúra és eszközállomány bemutatása)

A Klebelsberg Kunó kultuszminiszter által 1925-ben alapított Magyar Királyi Testnevelési Főiskola eredeti helyszíne ad helyet a mai kampusznak. Az utolsó fejlesztés az 1984-ben megépült Alkotás utcai "új épület" volt. Azóta korszerűsítés és lényeges felújítás sem történt. Megállapítható, hogy a kampusz jelenlegi helyzetében csak szűkösen felel meg az egyetem akkreditált kapacitásának, az elvárható minőségi követelményeknek. A tantermek mérete, sem száma nem elegendő Tornacsarnok és a játékcarnok mérete nem szabványos. A kollégium sem a férőhely, sem a minőség tekintetében nem

kielégítő. Az elkerülhetetlen korszerűsítés önmagában nem oldja meg a mennyiségi és minőségi problémákat, illetve a több milliárdot kitevő költségek nem állnának arányban a várható hasznosulással. Figyelembe véve az egyetem rövid- és hosszú távú céljait egy jelentősen bővített és felújított kampusz létrehozása bizonyulhat egyedüli megoldásnak. Az épületek és a közművek állapota az egész campus területén rendkívül rossz. Hosszú évek óta sem jelentősebb felújítás, sem állagmegóvó karbantartás elsősorban fedezet hiány miatt nem történt.

2.5.6. A vagyongazdálkodási tevékenység értékelése

Az egyetem vagyongazdálkodási és ingatlanfejlesztési koncepciója az alaptevékenység stratégiai céljaihoz illeszkedve került összeállításra annak érdekében, hogy a vagyongazdálkodásban lévő vagyont a jogszabályi és finanszírozási lehetőségek figyelembevételével magas színvonalon és költséghatékonyan biztosítsa az oktatás és kutatás infrastrukturális hátterét. A kezelésbe vett állami vagyont alapvető rendeltetése a közfeladat ellátásának biztosítása. A vagyongazdálkodás feladata a rendeltetésszerű, az egyetem mindenkori teherbíró képességéhez igazodó hatékony és költségtakarékos működtetése.

Az ingatlanok üzemeltetése vegyes rendszerben történik, részben a tevékenység külső szolgáltatókkal történő biztosításával, részben pedig a szervezetben belül közalkalmazottakkal. Az épületek műszaki állapota alacsony színvonalú, a gépészeti-, villamos-, és felügyeleti rendszerek üzemeltetése sok erőforrást igényelnek. Az elkövetkező időszak fő célkitűzése egy, a nemzetközi élvonalhoz tartozó versenyképes magyar sportegyetem megteremtése. Az egyetem az oktatás-képzés, kutatás-fejlesztés és szolgáltatások olyan integrált egységét kívánja megvalósítani, amely a magyar testnevelés és sport előrelépését támogatja. Az egyetem fő célja, hogy támogassa a magyar sport versenyképességét az alkalmazott kutatások, a fejlesztések, az innováció, valamint az oktatást támogató egyéb kutatások területén. Az oktatási, kutatási tevékenység feltételrendszereihez kapcsolódó infrastrukturális kapacitások bővítése szükségességű. Ennek legfőbb jövőbeni tényezője az egyetem új kampuszának kialakítása és a tevékenység bővítése lesz. Az egyetemen a tervezett fejlesztési program megvalósulásával, a hallgatói létszám növekedésével, az oktatási-kutatási tevékenység bővítésének szükséges feltétele az infrastrukturális háttér arányos bővítése. A technikai felszerelések, a technológiai és az informatikai infrastruktúra a kor legkorszerűbb igényeinek megfelelő módon kerül kialakításra.

3. Az intézmény stratégiája (jövőkép és akciók 2016-2020 között a „Fokozatváltás a felsőoktatásban” c. felsőoktatási stratégia alapján)

3.1. Az intézmény jövőképe (hazai és nemzetközi dimenzióban)

Fő célkitűzés egy, a nemzetközi élvonalhoz tartozó versenyképes magyar sportegyetem megteremtése. Az egyetem az oktatás-képzés, kutatás-fejlesztés és szolgáltatások olyan integrált egységét kívánja megvalósítani, amely a magyar testnevelés és sport előrelépését támogatja.

Az egyetem elkötelezett abban, hogy minden tehetséges és elhivatott magyar fiatalnak lehetőséget biztosítson a sport- és testkultúra teljes területén való képzésére, külföldi diákok piaci vagy csere alapú oktatására. Az egyetem fő célja, hogy segítse a magyar sport versenyképességét az alkalmazott

kutatások, a fejlesztések, az innováció, valamint az oktatást támogató egyéb kutatások területén. Háttérintézményeként szolgálja az EMMI, a MOB, illetve a sportiparág civil és piaci szereplőinek munkáját.

A közoktatási intézményekben történő heti ötnapos testnevelés bevezetése a tanárképzést is jelentősen érinti. Egyrészt mennyiségi, másrészt a képzés minősége vonatkozásában is. A tanárképzés osztatlan 10-12 félévessé alakulása, illetve a testnevelő tanárok továbbképzései és a mentortanárképzés mind többlet kapacitásbeli igényeket eredményeztek. Különösen azért is, mert az országban egyedülként az egyetemen működik az osztatlan tanárképzés kizárólag sporttudományi szakpárban. Jelenleg testnevelés-gyógytestnevelés, később testnevelés-szakedzői szakpárokból is.

A sport nemzetstratégiai ágazat. A sportszakemberek képzése, így a testnevelő tanároké különösen kiemelt feladatként jelentkezik. A magyar népesség fizikai állapota 30%-kal rosszabb, mint az EU átlaga. A tíz kiemelt népbetegség mindegyikében dobogós helyet foglalunk el. Az EU-n belüli felzárkózási folyamat fontos eleme a népesség szellemi és fizikai állapotának javítása.

Már a legfiatalabb korosztály is veszélyeztetett helyzetben van. 60-70%-uknál gerinc, illetve ízületi instabilitás regisztrálható, továbbá 70%-os a koordinációs zavarokkal küzdők aránya. Ugyanez jellemző az általános fizikai állapotukra. A felmérések a 6 és 10 év közötti korosztály esetében rendkívül alacsony színvonalat állapítanak meg.

Az egyetemnek szerepe kiemelt a test-, a sport- és a pszichomotoros kultúra fejlesztésében. Az időskorúak fizikai aktivitásának növelése – elsősorban a rekreációs feladatok megoldásával – jelentős segítséget jelent az egészségügynek, valamint óriási támogatást nyújt az egészségbiztosítási- és a nyugdíjrendszer működtetésében. Feladata az új sportképzési- és tudománystratégia kialakítása, az eredményes technológiák és módszerek elterjesztése a sport teljes vertikumában, a magyar testnevelés és sport tudásbázisának és információs szolgáltatásokat is nyújtó tudásközpontjának kialakítása, amelyeknek a mindenkori legmagasabb nemzetközi szinten kell megvalósulnia.

A fenti célok megvalósításához, a legmagasabb szintű testnevelő tanár, sportmenedzser, diplomás sport szakedző, fiziológus-sportszakember, továbbá a Közép-magyarországi régióban kiemelten keresett rekreációs szakember képzés színvonalához igazodó létesítményi feltételeknek kell párosulnia. Ezek méreteikben, anyagfelhasználásaikban, a stratégiai mérőrendszerek alkalmazásaiban, és azok informatikai hátterében jelentkező minden igényt kielégítően kell szolgálnak.

Az új kampusz tervezésénél a jelenkori szakmai elvárásokon túl a változó környezet dinamizmusával is számolni kell. Az alap és kiegészítő feladatok koordinálásával a hosszú távú fenntarthatóságot is szükséges figyelembe venni, különösen a létesítmény gazdálkodás vonatkozásában.

A sportfejlesztés hátterének felépítésével, az oktatásban a vezető technológiák tudatos alkalmazásával, a kornak megfelelő pedagógiai- és edzés módszereket támogató technológiák mindennapi használatának elterjesztésével a világ élvonalába kell kerülni. Kifejezett cél, hogy a megvalósuló kampusz váljon a világ egyik legmeghatározóbb sporttechnológiai és legkorszerűbb sporttudományi bázisává. az egyetem váljon egy valószínű sport-tudásközponttá, a létesítményeinek minősége, azok lehetőségei pedig alkalmasak legyenek a tudományos technológiák folyamatos alkalmazására. Kiemelkedő feladat a sporttal foglalkozó szakkollégiumi rendszer irányításának ellátása. A létesítmények minősége alkalmas kell legyen az olimpiai felkészülést megalapozó szakmai munka elvégzésére, alapvetően legalább az edzés- és szálláslehetőségek vonatkozásában.

Az egyetem részt vesz az ország egészét érintő sportolási, edzőtáboroztatási és a sportolók felmérését biztosító szolgáltatási folyamatban. A hazai és nemzetközi rendezvények aktív szervezője, az európai- és világversenyek lehetséges szolgáltató helyszíne, a regionális igények kiszolgálója.

Fontos, hogy helyet tudjon biztosítani a nemzetközi sportmozgalmaknak, világeseményeknek és különböző sporttudományi konferenciáknak. Továbbá egyéb nemzetközi programok lebonyolításában is kiemelkedő szerepet kell betöltenie.

A fentieket támogatva 2015. december 2-án a Kormány döntést hozott az egyetem új kampusza, valamint a hozzá kapcsolódó sportlétesítmények, szálláshelyek és szolgáltató egységek helyszínének kiválasztásáról és megépítéséről. A 2016 és 2018 között tervezett mintegy 37 milliárdos beruházás fokozatosan ütemezve a jelenlegi kampusz, az OSEI és a Csörsz utcai sportközpont területein valósul meg, továbbá egy velencei vizesport és rekreációs központtal egészül ki. A legmodernebb oktatás- és sporttechnológiával támogatott világ színvonalú infrastrukturális beruházás megteremti a tartalmi megújulás lehetőségét és feltételeit a jelentősen megnövekvő hasznos felületeken.

A Gyakorló Sportiskolai Általános Iskola és Gimnáziumban (XII. Diana u.35-37.) az állagmegóvó javítási munkák elvégzése és az energetikai rendszer korszerűsítése néhány éven belül elkerülhetetlen.

A 2016-2018 között megvalósuló rekonstrukció keretében az épületek teljes felújításra kerülnek. Addig, illetve ezen időtartam alatt kitűzött cél csupán az oktatás zökkenőmentességének biztosítása lehet. Az oktatáshoz kapcsolódó eszközök, így különösen a sporteszközök beszerzése 2015 óta folyamatos. Az eszközök beszerzésénél figyelemmel kell lenni a speciális igényekre is tekintettel arra, hogy a jövő nemzedék sportolóit kell az egyetemnek kinevelnie. Ezek részben támogatásból, részben pályázati forrásból valósulnak meg.

Az egyetem célul tűzte ki a zöld program való csatlakozást. A feltételeknek a jelenlegi létesítményekben nem lehet eleget tenni, mert az ideiglenesség esetén nem célszerű ilyen jellegű beruházásokat folytatni. A szelektív hulladékgyűjtés továbbfejlesztése tervezett. Tervezett a kerékpártárolók számának növelése. Az energia és vízfogyasztás kontrolja bevezetésre került a fogyasztás csökkentése érdekében.

Az egyetemen végzett tevékenységek technológiai igényének kiválasztása a nemzetközi sztenderdek szerint történik, különös tekintettel a sportpályákra és sportszerekre. Az oktatás minőségének növelése érdekében szükséges a legmodernebb oktatástechnikai eszközök alkalmazása.

A hallgatói tanulási feltételek megteremtése, különös tekintettel a hallgatói terekre és a külföldi hallgatók fogadásának minőségi tényezőire – melyek jelentős mértékű javításán túl mennyiségi növekménnyel is járnak – az elmúlt évtizedek felsőoktatási beruházásai közül volumenében egyedülálló, világ színvonalú fejlesztések valósulnak meg. Ezek bemutatását a 9. sz. táblázat foglalja össze.

Épületek	
Előadók	1 db 700 fős multifunkcionális (800 nm) 1 db 200 fős (250 nm)
Tantermek	4 db 90 fős (Σ 360 nm) 4 db 60 fős (Σ 240 nm) 20 db 30 fős (Σ 600 nm)
Speciális tantermek	1 db 60 fős + 1 db 30 fős informatika szakterem (Σ 150 nm) 1 db 60 fős anatómia szakterem (100 nm) 1 db 30 fős fizioterapeuta, masszázs szakterem (100 nm) 1 db 60 fős + 1 db 30 fős nyelvi labor (Σ 150 nm) 1 db 30 fős pszichológiai labor (50 nm) 1 db biomechanika labor (120 nm) 2 db terhelés élettani labor (Σ 400 nm) 1 db G.E. labor (500 nm) 1 db sport-táplálkozástudományi és dopping labor (500 nm) 2 db videó stúdió (Σ 300 nm)
Funkcionális egységek	1 db Rectori Hivatal (Σ 300 nm) 3 db rektorhelyettesi iroda (Σ 300 nm) 4 intézet irodái (Σ 5000 nm) 1 db Kancellári Titkárság (Σ 200 nm) Gazdasági, Műszaki, Stratégiai és Jogi Igazgatóságok (Σ 1000 nm) 1 db Tanulmányi Hivatal (Σ 500 nm) HÖK - DÖK irodák (Σ 150 nm) 1 db Sportiroda (50 nm)
Egyéb egységek	Közösségi terek (2000 nm) 1 db aula (600 nm) 1 db kollégium és sportszálló (8000 nm) 1 db könyvtár (1000 nm) 1 db TF sportmúzeum és levéltár (300 nm) 1 db orvosi rendelő, rehabilitációs központ (400 nm) 1 db szertár + raktár (Σ 500 nm) 1 db központi műhely (200 nm) 1 db mosoda (100 nm) 1 db étterem + 1 db konyha (Σ 1000 nm) 2 db büfé (Σ 500 nm)

	Folyósok, lépcsők, felvonók, mosdók (10000 nm) Öltözők (Σ 1200 nm)
Összesen: 37 920 nm	

Csarnokok	
Fedett létesítmények	1 db multifunkcionális versenycsarnok 1500 fős lelátóval (2500 nm) 1 db atlétikai és labdarúgó csarnok 1500 fős lelátóval (14500 nm) 1 db 33x25 m-es uszoda 300 fős lelátóval és tanmedence (Σ 2500 nm) 1 db 60x30 m-es jégpálya 500 fős lelátóval (Σ 2500 nm) 1 db kézilabda csarnok (2000 nm) 1 db kosárlabda csarnok (1200 nm) 1 db röplabda csarnok (1200 nm) 1 db tenisz csarnok (1800 nm) 1 db fallabda, tollaslabda és asztalitenisz csarnok (Σ 1000 nm) 1 db vívó csarnok (600 nm) 1 db ökölvívó, birkózó, judo, karate és taekwando csarnok (Σ 1000 nm) 1 db aerobik és tánc csarnok (600 nm) 1 db szertornaterem (férfi 500 nm és női 500 nm Σ 1000 nm) 1 db kondicionáló, súlyemelő csarnok (Σ 600 nm) 1 db extrém sport csarnok (400 nm) 1 db lőtér és íjászat csarnok (400 nm)
Összesen: 23 800 nm	

Sportpályák	
	1 db atlétikai és labdarúgó pálya, világítással (14500 nm)
Összesen: 14 500 nm	

A XII. kerületi új kampusz a vízisportok jelentőségének, valamint a rekreációhoz kapcsolódó képzés igényének növekedése miatt kiegészül a mai kor követelményeinek megfelelő vízi környezetben megvalósuló vízisport központtal.

A terület kiválasztásának elsődleges szempontjai alapján

- megfelelő – lehetőleg nem folyó – vízfelület,
- az ott már meglévő vízi infrastruktúra (rendezett partszakasz, kikötő, épített kajak-kenu/evezős pálya),

- egyéb sportágak (pl. lovassport, kerékpár) folytatásának meglévő és/vagy kialakítható feltételei,
- az alapfunkcióhoz való környezeti illeszkedés,
- szállásra, oktatásra és egyéb célra alkalmas ingatlan megléte,
- tömegközlekedéssel és gépjárművel való jó megközelíthetőség,
- esetlegesen a konvergencia régióban (különösen annak határán) való elhelyezkedés,
- az esetleges átalakítás, felújítás költséghatékonysága,
- a fenntarthatóság,

valamennyinek, valamint a szakmai céloknak maradéktalanul megfelelőnek a magyar állam tulajdonában álló – egykor az Állami Számvevőszék kezelésében lévő – Velence 1111 hrsz-ú, mintegy nyolc éve használaton kívüli oktatási központ minősült.

A Kormány 2016/2015. (XII. 29.) határozata a MOB által kiemelt sportágak sportlétesítmény-fejlesztésének támogatásával, valamint az egyes kiemelt sportegyesületek sportfejlesztési feladataival összefüggő kormányzati feladatok változásáról. A Testnevelési Egyetem kötelezettsége az NSK Sporttudományi és Diagnosztikai Központtal kapcsolatos feladatok ellátása. 2016. január 1-től az intézmény átvétele után az egyetem szervezeti struktúrájába a Természettudományi Intézet szervezeti egységeként került beépítésre Teljesítmény-élettani Laboratórium néven, alapfeladata mellett sporttudományos kutatási tevékenységet is folytat illeszkedve a hasonló szervezeti egységek kutatási profiljához illetve kiegészítve azokat.

A Kormány 1993/2015. (XII. 28.) határozata a sportolók által használt táplálék-kiegészítőknek a tiltott teljesítményfokozás szempontjából történő vizsgálatára alkalmas sport-táplálkozástudományi intézmény megvalósításával kapcsolatos intézkedésekről. A Testnevelési Egyetem szervezeti keretein belül a Természettudományi Intézet önálló szervezeti egységeként létrehozta a Sport-táplálkozástudományi Laboratóriumot, melynek feladata a magyar sport versenyképességének megtartása és erősítése, valamint az azon keresztül megvalósuló egészségtudatos életmód támogatása, továbbá a táplálék- és étrendkiegészítők hatékonyságának, sportolói teljesítmény-optimalizáló hatásának tudományos megalapozottságú vizsgálata. Valamint az elsősorban sportolók által használt táplálék- és étrendkiegészítőkből, kiemelten a WADA Tiltólistáján szereplő szerek jelenlétére vonatkozó, bevizsgálást ellátó laboratóriumi, illetve felvilágosítást, tanácsadást nyújtó akkreditációval rendelkező feladatok végzése 2016. július 1-től.

Az egyetem további fejlesztési terveihez illeszkedik, hogy a budai vasútfejlesztéssel és a kapcsolódó köztéri területfejlesztéssel összefüggésben felmerült a pályaudvar üzemi területe esetlegesen az intézmény részére történő vagyonkezelői átadásával szabadidősport és felsőoktatási céllal. A létrejövő sport és szabadidős célú városfejlesztés részletes koncepciójának és megvalósíthatósági tanulmányának elkészítéséhez az egyetem a kampuszfejlesztéssel összefüggésben szakmai tervekkel rendelkezik.

Az egyetem csatlakozott a Bejárható Magyarország Program (BMP) című kezdeményezéshez, mely az ifjúság aktív szabadidő eltöltését, a belföldi turizmus élénkítését, az egészség- és környezettudatos

szemléletmód kialakítását és a felelősségteljes gondolkodást egyaránt szolgálja. A programban szereplő 5 jármód (természetjárás, kerékpározás, lovaglás, túrakenuzás és vitorlázás) segítségével megismerhetők hazánk természeti- és kulturális értékei, a magyar és magyarországi örökség helyszínei. A programban részt vevő további felsőoktatási intézmények: Edutus Főiskola, Eszterházy Károly Főiskola, Nyugat-magyarországi Egyetem, Testnevelési Egyetem. A program pénzügyi vonatkozásai még nem számszerűsíthetők, ezért a 3.4 pont költség és forrás részletezésénél nem szerepeltettük.

Az egyetem középtávú tervei között szerepel egy határon túli közös képzés indítása. A rendelkezésre álló sportszakmai és pedagógiai tapasztalatokat, a kialakult kapcsolatrendszert és a piaci lehetőségeket egy határmenti viszonylatban lenne mód a leghatékonyabban kiaknázni. Ezek mentén körvonalazódott a Nyugat-Magyarországi Egyetem Berzsenyi Dániel Pedagógusképző és Benedek Elek Pedagógiai karaival együttműködve, a Fachhochschule Burgerland intézményi keretei között létrehozott kihelyezett kar alapítása és működtetése. Az Európai Tudományos és Művészeti Akadémia Kisebbségi Bizottsága ("Salzburgi Bizottság") és a Máltai Szeretetszolgálat előzetesen erkölcsi és anyagi támogatásáról biztosította a közös kezdeményezést.

A piaci igényeken túl kiemelkedő a harmadik missziós társadalmi szerepvállalás elsősorban az immár csak alig 40 ezres lélekszámú magyar kisebbség érdekében, mivel ez az összmagyarság azon szegmense, amelyet leginkább veszélyeztet az asszimiláció történelmi viszonylatban már igen rövid távon is. Az ez elleni küzdelem és az identitás megőrzésének leghatékonyabb eszköze az oktatás, a kultúra, a vallás és a sport színterén folytatott aktivitás. Másodsorban a Bécsben és agglomerációjában élő mintegy 60 ezres magyarság igényei is növelik a kéttannyelvű felsőoktatás indokoltságát. A kihelyezett képzést egy burgerlandi intézményben, a tartomány egyetlen főiskoláján, Eisenstadtban célszerű akkreditálni, a tervezett négy szak: óvodapedagógus BA, tanító BA, edző BSc (kifejezetten a magyar sikersportágakra specializáltan) és osztatlan testnevelő tanár MA indításával. Az alap elképzelést alátámasztja és támogatja, hogy a térségben működő magyar nyelvű óvodák és általános iskolák kiváló szakmai gyakorlóhelyet biztosítanak a tanárjelölt hallgatóknak. A jövő felsőoktatásában az egyetem mind a hazai, mind pedig a nemzetközi versenyben előnyre tehet szert, és vívhatja ki ismét a 90 éves történetéhez méltó nemzetközi hírnevét.

3.2. Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása (indikátorokkal) a kívánt jövőkép elérése érdekében

3.2.1. A képzési tevékenységben

A Kormány döntése alapján a 2018-ra megépülő új létesítmények az egyetem képzéseinek méltó körülményeket teremtenek, és ez a világszintű infrastruktúra jelentette komoly vonzerő szintén erősíteni a TE meglévő versenyelőnyét. A beruházások minden jelenlegi és tervezett szakon lehetőséget teremtenek nagyobb számban a hallgatók fogadására. Ennek szükséges feltétele a megállapított kapacitás számok jelentős emelése.

Az oktató-kutató státuszban foglalkoztatott közalkalmazottak (2015-ben az intézményben oktatói és tanári munkakörben foglalkoztatott személyek) száma: 108 fő. Az egy fő oktatóra jutó beiratkozott hallgatók (az adott tanév vonatkozásában, a 2015. október 15-i statisztikai adatszolgáltatásban aktív hallgatói jogviszonnyal számításba vett hallgatók) száma: 19,87. A kapacitásbővítés, illetve a tervezett

szakaszosan növekvő hallgatói létszám miatt, az oktatói-kutatói állomány fejlesztésre szorul, melynek megvalósítása három ütemben hajtható végre. A 2015/16-os és a 2016/17-es tanévben az egyetem nem kívánja módosítani a hallgatói kapacitás számokat. Azonban a minőség javítása és az egy oktatóra jutó hallgatók száma már ekkortól indokoltá teszi az oktatói állomány minimális növekedést. Az új szakstruktúra bevezetésével egyidejűleg, a 2017/18-as tanévben 9,5 %-os hallgatói létszám növekedéssel tervez az egyetem, azaz az alapító okiratban szereplő 2420 fő hallgató helyett 2650 fővel. Az oktatói-kutatói létszám ebből adódó növekedése 15 fő a 2015/16-os bázist alapul véve. A hallgatók tervezett száma a 2018/19-es tanévben 3000 fő, – ez a következő tanévben sem változik, – amely 10 fő növekményt indokol az oktatói-kutatói állományban. Az infrastruktúrális beruházás befejeztével, a fenntartói elvárásnak is megfelelően, a 2020/21-es tanévben a 3500 fős hallgatói kapacitás gyakorlatilag mintegy 100%-os kihasználtsága elérhető. Ez további 20 fő növekményt indokol az oktatói-kutatói állományban, amely így eléri a 160 főt.

A hallgatói és oktató-kutatói létszám alakulása a 2015/16-2020/21 tanévekben

10. sz. táblázat

Tanév	Hallgatók (fő)	Oktatók-kutatók (fő)
2015/16	2420	110
2016/17	2420	115
2017/18	2650	130
2018/19	3000	140
2019/20	3000	140
2020/21	3500	160

A 10. sz. táblázatban bemutatott létszámnövekmények által okozott költségdöntet a 3. sz. melléklet 1-6. sz. táblázat, míg a tervezett fejlesztéshez kapcsolódó forrást a 3. sz. melléklet 7-12. sz. táblázat megfelelő oszlopa mutatja a 2016-2020 évek viszonylatában.

Az egyetem humánerőforrás fejlesztésével összefüggő stratégiai célja, hogy az infrastruktúrális fejlesztések és a hallgatói létszám növekedése mellett alapvetően a saját doktori iskoláján keresztül biztosítsa az oktatói-kutatói utánpótlását. Másrészt magához vonzza a nemzetközi szinten is elismert oktatói-kutatói kiválóságokat. A megújuló munkakörnyezet, és a volumenében, struktúrájában és minőségében megváltozott oktatási- és sportfelületek vonzó perspektívát teremtenek nem csak a fiatal oktatóknak, hanem a hazai és nemzetközi oktatói-kutatói elitnek is. Emellett olyan életpályamodell fejlesztésére törekszik, amely lehetőséget teremt az oktatási és tudományos tevékenységhez köthető karriercélok eléréséhez. Az egyetem motiváló és versenyképes környezetet kíván biztosítani, ezzel elősegítve az intézmény iránti lojalitást és elkötelezettséget. Továbbá ennek érdekében olyan doktori és habilitációs szabályozási struktúrát alkot, amely lehetőséget teremt a kiemelkedő sportszakmai-tudományos teljesítményt felmutató fiatalok számára a speciális ismeretek magas szintű elsajátítására, illetve a testkultúra területén végezhető publikációs tevékenységre. A doktori iskolából kiválasztásra kerülő – felsőoktatási és tudományos karrierpályát választó – fiatal oktatók-kutatók várhatóan növekvő számossága az egyetem számára biztosíthatja a szakterületükön kiemelkedő képességekkel és tudományos ismeretekkel rendelkező megfelelő utánpótlást mind közép, mind hosszú távon.

Az oktatói-kutatói teljesítményértékelési és ösztönzési rendszer bevezetésével az egyetem szándékozik javítani a feladatellátás minőségét és hatékonyságát. A megújuló kiválasztási-, előmeneteli- és követelményrendszer bevezetésével arra törekszik, hogy oktatói-kutatói állománya megfelelő arányba kerüljön a megnövekedett hallgatói létszámmal és az ehhez kapcsolódó többlet feladatokhoz szükséges kapacitásokkal.

A 2017-től tervezett szakstruktúra

11. sz. táblázat

Jelenlegi képzési szak	2016 szeptember (I/N)	2017 szeptember (I/N)	Megjegyzés
Testnevelő-edző alapképzés	I	N	Megszűnik
Sportszervező alapképzés	I	N	Új összevont szak: Rekreáció és sportszervező szak (szakirányok: Rekreációs szervező, Sportszervező)
Rekreációs szervezés és egészségfejlesztés alapképzés	I	N	
Humánkineziológia alapképzés	I	N	Megszűnik
Szakedző mesterképzés	N	I	Új KKK szerint
Sportmenedzser mesterképzés	I	I	Új KKK szerint
Rekreáció mesterképzés	I	I	Új KKK szerint
Humánkineziológia mesterképzés	I	I	Új KKK szerint
Gyógytestnevelő mesterképzés	I	N	2016-ig indul
Testnevelőtanár mesterképzés	I	N	2016-ig indul
Testnevelőtanár- gyógytestnevelő mesterképzés	I	N	2016-ig indul
Osztatlan tanári testnevelő tanár	I	I	

Osztatlan tanári gyógytestnevelő- egészségfejlesztő tanár	I	I	
---	---	---	--

I: Igen, N: Nem

Az egyetem a hagyományos testnevelő tanári képzésén belül (amely a jövőben már csak önállóan, osztatlan szerkezetben történik) lehetőséget kíván teremteni arra, hogy a hallgatók második szakot, illetve választott sportágukban szakadzói, illetve másik tanári szakos diplomát is szerezhessenek.

Az egyetem célja, hogy a sportmenedzser MSc szakon sportmédia-sportdiplomácia szakirányt indítson a Corvinus egyetemmel közösen, illetve tervezi, hogy a nemzetközi sportvilágban már keresett szakiránynak bizonyuló sportmérnök képzéssel is bővítse képzési kínálatát. A sporttudományi képzésen kívül az egyetem más egyetemekkel közösen (Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar, illetve Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar) kíván képzési profiljához közel álló szakirányok (pl. sportközgazdász MSc szinten) indításában részt venni.

A BSc és MSc képzések mellett az egyetem sportágspecifikus-, illetve tematikus továbbképzéseket, felsőfokú szakképzéseket tervez elindítani a 2020-ig terjedő időszakban.

Az átalakuló szakstruktúra és az egyetem fejlesztése miatt a 2015-ben felálló intézeti rendszer megerősödése, valamint az újonnan alakított tanszékek fokozatos bővítése, a szakcsoportok tanszékké fejlesztése várható 2020-ig.

Az intézeti struktúra megjelenik a PhD-képzésben is, a tervek szerint a különböző tudományterületek saját doktori alprogramokat indítanak a sporttudományi képzésen belül:

- Sportpedagógiai doktori alprogram,
- Gazdasági, társadalomtudományi doktori alprogram,
- Sportági doktori alprogram,
- Természettudományi doktori alprogram,
- Nemzetközi doktori alprogram.

Az új Képzési és Kimeneti Követelmények kialakításánál már a bemeneti követelményeket is magas elvárásokkal szerint szükséges bevezetni. A tervezett felvételi vizsgák biztosíthatják, hogy valóban a legjobb képességű hallgatók kezdhetik meg tanulmányaikat az egyetemen.

A piaci alapon szerveződő felnőttképzés, a sporttal összefüggésben e területen az egyetem domináns szerepet vállal a teljes kapacitás kihasználása érdekében, mely kalkulál a globalizálódott sportágazati célokkal. A nemzetközi edzőképzés terén az adott sportág hazai szövetségével való szoros szakmai együttműködések keretén belül a sportágfejlesztési program alapján edzőképzési programok kidolgozása. Az oktatási programok kínálata és működtetése mellett a szakembereknek lehetősége nyílik arra, hogy más rendszereket és tartalmakat is megismerjenek, melyeket a jövőben beépíthetnek az Egyetem képzéseibe. Az egyetem egyik elsőrendű feladata a tanulási eredmények és a jó gyakorlatok közelítése a jövőbeni felhasználók igényeihez, nyelvezetéhez. A külföldi tanulmányutak, amelyeken az egyetem szakemberei is részt vesznek, minden évben gazdagítják az oktatási programok tartalmi részét, illetve lehetőséget teremtenek új képzések, innovációs technikák megismerésére, kialakítására.

A sportágazat szinte minden területén készültek már EU-s tanulmányok és nemzetközi jó gyakorlatok, amelyekben az egyetem oktatói, kutatói közel 7 éve rendszeresen részt vesznek. A jövőben a tartalmi/tantárgyi fejlesztések mellett lehet elérni azt a kíván célt is, hogy az egyetemi szintű nemzetközi hallgatók aránya újra tartósan növekedjen. A nemzetközi edzőképző programok kidolgozásában lehetőség látszik az adott sportág hazai szövetségével való szoros szakmai együttműködésre. Erre példa a Magyar Vízilabda Szövetséggel együtt kidolgozott sportágfejlesztési program, melyet elsősorban külföldiek vesznek igénybe.

3.2.2. A K+F+I tevékenységben

Korábban, mint önálló Főiskola, majd a Semmelweis Egyetem Karaként K+F+I tevékenység nem tudott egészségesen fejlődni, részben a megfelelő anyagi támogatás hiánya, részben a szakemberhiány és részben a jövőkép hiánya miatt. A 2015-ös évben kialakult az egyetem struktúrája, mely négy intézet (tanárképző, gazdasági és társadalomtudományi, sportági, és természettudományi) létrehozásával nem csak az oktatás, hanem a kutatás területei és célja is jelentősen módosultak. A struktúra és funkció harmonikus és eredményes kapcsolatának kialakítása elengedhetetlen rövidtávú feladat.

Fő stratégiai irány az intézetekben működő Kutató Központok strukturálása, melyek mátrix-szerűen összekapcsolódnak, melyek a társegyetemek szellemi és infrastrukturális kapacitását is igénybe véve támogatják a színvonalas hazai és nemzetközi kutatások folytatását, sőt azok gyarapodását.

Alapvetően három ilyen mátrix tervezhető. Ezeket támogatja egy adatanalizáló és statisztikai csoport (core-facility), amely a kutatómátrixokban létrejött adatokat tárolja és feldolgozza, továbbá biztosítja a tudományos szintű statisztikai elemzést biztosítja. Szükséges egy transzlációs kutatásokra specializálódott csoport szervezése, mind hazai, mind nemzetközi pályázati aktivitások létrehozására a három mátrix központi összefogásával.

A magyar NFKIH és az EU Innovációs és Technológiai Intézet direktíváinak megfelelő tudásháromszög kialakítása a Tudományos és Innovatív Társulások (KIC) létrehozásával, mellyel a sporttudományok területén az oktatási, a tudományos és az ipari szféra közötti kapcsolatot építi és erősíti. További fő stratégiai célkitűzés egy magas színvonalú - az egyetemhez köthető - tudományos folyóirat indítása, amely a TE-n, valamint más hazai és külföldi sporttudományokkal kapcsolatban születő kutatómunkák publikálására adna fórumot. A kétnyelvű (magyar és angol) "peer reviewed" online folyóirat DOI számmal fog rendelkezni. Szükségszerű egy kutatói életpályamodell kialakítása az egyetemen, amely a TDK képzés, a Doktori képzést, a Habilitáció és Professzori kinevezés folyamatát foglalja keretek közé. Fontos feladat egy új, sporttudomány specifikus habilitációs feltételrendszer meghatározása. A társegyetemekről a sport-affinitással rendelkező, pedagógusok pszichológusok, közgazdászok, orvosok rekrutálása az ifjú kutatógárda kialakításának elősegítője. A Testnevelési Kutatási Alap létrehozása (TEKA) támogatja a kutatásokat egy kidolgozott értékelő rendszeren belül, ami kutatási motivációt és lehetőséget növeli, továbbá elősegíti a hazai és nemzetközi pályázatokhoz szükséges "preliminary data" kitermelését.

3.2.3. A harmadik misszió keretében végzett tevékenységben

Feladatként kínálkozik egy – a piaci igényekre hatékonyan reagáló – olyan képzési típusok kialakítása és bevezetése, amelyekben a képzési-oktatási tartalom a Magyar Olimpiai Bizottság, a sportági

szakszövetségek szakmai közreműködésével, közös megelégedéssel kerül kidolgozásra. Az egymásra figyelés eredménye olyan innovatív, rugalmas képzési-oktatási formák kialakulása, mely a gyakorlati alkalmazáshoz közeli területekre összpontosít – aktívabban bevonja a megrendelői oldalt.

Az egyetem olyan sportágazati humán erőforrás fejlesztésére, tudás-szakértelem átadására összpontosít, mely kulcsszerepet kap Magyarország jövőbeni sporteredményeinek alakulásában. Magára nézve kötelező feladatnak tekinti felvállalni a kapcsolatépítések katalizátor szerepkörét, illetve a szakmai hálózat kiépítését, működtetését és koordinálását. A belépő hallgatók, mint fogyasztók egy része a szolgáltatás keresleti oldalaként finanszírozza a saját tanulmányait. Az egyetem, mint kínálati oldal, ellenértékként biztosítja a "tudásbázist" – olyan értékes tudást, mely a gyakorlatban is alkalmazható.

Fontos szempont a részletes és pontos tervezés, a teljes kapacitás kihasználása érdekében, mely kalkulál a globalizálódott sportágazati célokkal. A konstruktívan kialakított felnőttképzési stratégiai terv, alátámasztja a hatékony működés, a gazdálkodás egyensúlyát, az egyetem kapacitásának növelésével az oktatási és kutatási képességek hosszú távú fejlesztését és gyarapodását, az egyetem eredményességének érdekét szolgálja. Az üzleti alapokra épülő stratégia támogassa a közhasznú és közérdekű feladatok ellátásának körét.

Hátrányos helyzetű és fogyatékkal élő hallgatók mentorálási és támogatási rendszerének folyamatos fejlesztése alapvető célkitűzés.

3.3. Az éves működési tervek a stratégiai irányok és akciótervek alapján

Stratégiai célok és akciók, azok felelősei céldátum bontásban

12. sz. táblázat

Stratégiai cél	Akció	Program	Céldátum					Felelős
			2016	2017	2018	2019	2020	
Képzési szerkezet fejlesztése	Új képzések indítása	Szakedző BSc		09.01.				Sportági Intézet
		Sportmédia-sportdiplomácia SZT, MSc			09.01.			Gazdasági- és Társadalomtudományi Intézet
		Sportmérnök SZT				09.01.		
		Sportközgazdász SZT, MSc				09.01.		
		Sportjogász SZT			09.01.			
		Sportlétesítmény üzemeltető FOSZK			09.01.			
	Idegen nyelvű képzés indítása	Sportmenedzser BSc, MSc				09.01.		Sportági Intézet
		Szakedző BSc				09.01.		

	Doktori Iskola fejlesztése	Külföldi egyetemekkel közös képzés indítása				09.01.		ált. rektor h., nemzetközi ig.
		Intézetek saját doktori programjainak kidolgozása		09.01.	02.01.			tudományos rektorhelyettes
	Tehetség-gondozás	Szakkollégium fejlesztése	folyamatos					
		Tehetséggondozás és Karrier Iroda feladatkörének bővítése	07.01.					oktatási rektorhelyettes
		Tudományos Diákkörök fejlesztése	folyamatos					
	Nemzetközi együttműködésen alapuló képzések	Közös képzés a Fachhochschule Burgerlanddal				09.01.		rektor, kancellár
		Kettős mester diploma (dual degree)			09.01.			ált. rektor h., nemzetközi ig.
		Nemzetközi edzőképző tanfolyam (NET)	04.01.					nemzetközi ig.
		Nemzetközi szövetségi edzőképzések			09.01.			nemzetközi ig.

Stratégiai cél	Akció	Program	Céldátum					Felelős
			2016	2017	2018	2019	2020	
Kutatás, fejlesztés, innováció	Kutatói potenciál fejlesztése	Előadások, konferenciák támogatása	folyamatos					tudományos rektorhelyettes
		Kutatói motivációs rendszer fejlesztése		07.01.				

		Belső kutatási pályázati rendszer fejlesztése	07.01.					
	Kutatási infrastruktúra biztosítása	Speciális eszközök beszerzése, fejlesztése	07.01.					kancellár
		TE Digitális Könyvtár feltöltése	folyamatos					könyvtár igazgató

Stratégiai cél	Akció	Program	Céldátum					Felelős
			2016	2017	2018	2019	2020	
Kutatás, fejlesztés, innováció	Publikációs tevékenység támogatása	Tankönyvek, oktatási segédanyagok kiadása	folyamatos					Intézetek
		Levéltár fejlesztése	folyamatos					könyvtár ig.
	Kutatói kapcsolat- rendszer bővítése	Nemzetközi kapcsolatrendszer bővítése	folyamatos					tudományos rektorh., nemzetközi ig.
		Kutatási portfólió sportágankénti kialakítása	folyamatos					Edzésméleti és Módszertani Kut. Központ
		Együttműködések számának növelése	folyamatos					nemzetközi igazgató
	Kutatás- finanszírozás	Pályázati aktivitás	folyamatos					Kutató Központok
		Vállalati finanszírozású kutatások	folyamatos					

Stratégiai cél	Akció	Program	Céldátum					Felelős
			2016	2017	2018	2019	2020	
Kutatás, fejlesztés, innováció	Kutatásfinanszírozás	Pályázatok intézményi finanszírozása	folyamatos					kancellár
	Kutatási terület bővítése	Sporttudomány MTA szintű elismertetése			07.01.			tudományos rektor h.

Stratégiai cél	Akció	Program	Céldátum					Felelős
			2016	2017	2018	2019	2020	
Minőség- fejlesztés	Minőségtanúsítás	A szabványnak megfelelő működés	folyamatos					minőségirányítás i igazgató
		Belső auditorok folyamatos képzése, a minőség folyamatos fejlesztése	folyamatos					
Minőség- fejlesztés	Minőségtanúsítás	ISO 9001 megújító auditra felkészülés			09.01.			minőségirányítás i igazgató
		ISO 2015 bevezetése		06.01.	06.01.			
	Pályakövetés	Unipoll rendszer bevezetése	06.01					tanulmányi hivatalvezető
		Alumni rendszer fejlesztése	folyamatos					Alumni Iroda vezető

Stratégiai cél	Akció	Program	Céldátum					Felelős
			2016	2017	2018	2019	2020	
Nemzetközi, országos, regionális, helyi kapcsolatok	Stratégiai szerep erősítése	MOB-bal, hazai- és nemzetközi egyetemekkel, intézményekkel, szakszövetségekkel együttműködések fejlesztése	folyamatos					rektor
		Sport Compliment tevékenység kialakítása				09.01.		Sportági Intézet
	Kapcsolatépítés	Sportágfejlesztési programok			09.01.			

		kidolgozása, folytatása						
--	--	----------------------------	--	--	--	--	--	--

Stratégiai cél	Akció	Program	Céldátumok					Felelős
			2016	2017	2018	2019	2020	
Nemzetközi, országos, regionális, helyi kapcsolatok	Kapcsolatépítés	Külföldön edzőképző programok fejlesztése (Basic, Advanced)			09.01.			nemzetközi igazgató
Infrastruktúra üzemeltetése, fejlesztése	Informatikai infrastruktúra üzemeltetése, fejlesztése	E-learning háttér fejlesztése	folyamatos					oktatási rektorhelyettes
		Elektronikus iktatóprogram alkalmazása	06.01.					jogi igazgató, rektori hivatalvezető
		SAP modulok bevezetése		01.01.				kancellár
	Épület infrastruktúra	Az új Kampusz használatba vételéig a szükséges infrastruktúra biztosítása	folyamatos					műszaki igazgató
Infrastruktúra üzemeltetése, fejlesztése	Épület infrastruktúra	Az új Kampusz beruházás menedzselése	folyamatos					Beruházási Program Iroda igazgató

Stratégiai cél	Akció	Program	Céldátum					Felelős
			2016	2017	2018	2019	2020	
Humán stratégia	Minősítettség növelése	Minősített oktatók számának növelése	folyamatos					rektor
		Továbbképzések szervezése	folyamatos					oktatási rektor h.
Humán stratégia	Oktatói utánpótlás	Fiatalkorú oktatók számának növelése	folyamatos					Intézet vezetők
		A minősített oktatói utánpótlás biztosítása	folyamatos					Doktori Iskola

	Oktatói-kutatói mobilitás	Nemzetközi mobilitás fejlesztése	folyamatos					tud. rektor h., nemzetközi ig.
Szervezeti felépítés	Szervezeti formák kialakítása	Velencei telephely létrehozása		07.01.				Beruházási Program Iroda ig.
		Balatonboglári telephely létrehozása	06.01.					jogi ig.
		Igazgatósági struktúra fejlesztése		01.01.				kancellár

Stratégiai cél	Akció	Program	Céldátum					Felelős
			2016	2017	2018	2019	2020	
Intézményi megjelenítés	Kommunikáció	Honlap fejlesztése	04.01.		01.01.		01.01.	Marketing és PR Osztály
		Kiadványok számának növelése	folyamatos					
	Kapcsolatépítés	Munkaerőpiaci szereplőkkel	folyamatos					Tehetséggondozás és Karrieriroda
		Médiával	folyamatos					Marketing és PR Osztály
	Rendezvények	Egyetemi rendezvények körének bővítése			folyamatos			Marketing és PR Osztály, HÖK, TF Műhely
		Megemlékezések, ünnepek	folyamatos					
Esélyteremtés	Hátrányos helyzetű és fogyatékossgal élő hallgatók mentorálási és támogatási rendszerének fejlesztése	Hallgatók speciális képzésének megszervezése		09.01.				Fogyatékossgügyi Koordinációs Iroda
		Mentorprogram elindítása		09.01.				Tehetséggondozás és Karrieriroda
		Eszközkölcsönzés megszervezése		09.01.				üzemeltetési igazgató

3.4. A stratégiai irányok és akciótervek várható pénzügyi-gazdasági hatásai (becsült költségek és azok forrásai)

Az egyetem a stratégiai irányok meghatározásánál és a működési tervének elkészítésénél az alaptevékenységre, így az oktatásra, kutatás fejlesztésére, az innovációra és a szolgáltatásokra fogalmazott meg célokat. Számításba vette a várható oktatáspolitikai és ágazati igényeket, és az egyetem jelenlegi és jövőbeni gazdasági helyzetét. Az egyetem a tervezés időszakában a gazdálkodási egyensúly fenntartását tartja elsődleges szempontnak.

Tényleges és tervezett költségek a 2015-2020 időszakban (adatok M Ft-ban)

13. sz. táblázat

	2015 tény	2016 terv	2017 terv	2018 terv	2019 terv	2020 terv
Személyi kiadás	1.497	1.684	1.810	1.862	1.812	1.862
Munkaadót terhelő járulék	419	471	491	505	491	505
Dologi kiadás (hallgatói juttatással növelve)	1.809	1.605	1.835	2.105	2.305	2.305
Működési kiadás összesen	3.725	3.760	4.136	4.472	4.608	4.672
Beruházás	723	16.955	17.383	6.484	60	100
Felújítás	63	30	30	10	10	20
Felhalmozási kiadás összesen	768	16.985	17.413	6.494	70	120
Költségek összesen	4.511*	20.745	21.549	10.966	4.678	4.792

* 2015-ben a 4.511 Mft összköltség és a 5.011 Mft forrásösszeg a 500 Mft különbsége a beruházási programiroda 2015-ben megkapott állami támogatásának adott évi fel nem használásából adódik

(A részletezett költség adatokat a 3.1.-3.6. sz. mellékletek tartalmazzák a 2015-2020 időszakra.)

A 3.1.-ben részletezett és táblázatba foglalt új kampussszal kapcsolatos állami beruházás költségei a 3. sz. melléklet 1-4. sz. táblázatainak megfelelő oszlopai évenként mutatják be a vonatkozó kormányhatározat szerinti megoszlásban.

A 3.1.-ben részletezett Teljesítmény-élettani Laboratórium esetében közvetlen beruházási költség nem jelenik meg, mert az ingatlan infrastruktúra kialakításának költségei a kampussszal kapcsolatos állami beruházás összegében kerülnek elszámolásra, míg a többi eszközök a vonatkozó kormányhatározat alapján térítésmentesen kerültek az egyetem tulajdonába. A működési kiadásokat költségnemenként a 3. sz. melléklet 2-6. sz. táblázatainak megfelelő oszlopai évenkénti bontásban tartalmazzák.

A 3.1.-ben részletezett Sport-táplálkozástudományi Laboratórium esetében a beruházási költségek a 3. sz. melléklet 2. sz. táblázatában szerepelnek. A működési kiadásokat költségnemenként a 3. sz. táblázatainak megfelelő oszlopai évenkénti bontásban tartalmazzák.

A 3.1.-ben megnevezett budai vasútfejlesztéshez kapcsolódó köztéri területfejlesztés Testnevelési Egyetemet érintő vonatkozásainak, valamint az eisenstadti közös képzési kar beruházási és költség összegei nem ismertek, várhatóan egy későbbi kormányhatározatban kerülnek meghatározásra.

A 3.2.1.-ben megfogalmazott hallgatói létszám, valamint az alkalmazotti állomány minőségi és mennyiségi változásai határozták meg a vonatkozó költségnevek tervezésének alakulását. A 3. sz. melléklet 3-6. sz. táblázatainak megfelelő oszlopai évenként mutatják be a személyi kiadások és járulékok, valamint a kapcsolódó dologi költségek változásait.

A jelen intézményfejlesztési terv elkészítési folyamatának lezárási határnapjakor a vizsgált időszak pályázati lehetőségei még kiforrottnak, különösen a KMR vonatkozásában.

A rendelkezésre álló információk és az előzetes egyeztetések szerint a VEKOP-2.3.3-15 számú pályázaton az egyetem egy szenzoros mozgásanalitikai rendszer megvalósítására szándékozik pályázatot benyújtani 50 MFt értékben, 100%-os támogatási intenzitással, több társintézménnyel közösen a 3. sz. melléklet 3. sz. táblázata szerint.

A Felsőoktatási Struktúraátalakítási Alapból 2015-ben elnyert 57 MFt-os pályázati forrás a 3. sz. melléklet 1. sz. táblázatában került feltüntetésre, míg a vizsgált időszakban a 3. sz. melléklet 2-6. sz. táblázatainak megfelelő oszlopai tartalmazzák a tervezett összegeket évenkénti bontásban.

Az intézmény a TÁMOP/EFOP pályázatok kiírását követően a vizsgált időszakban 2-3 év időtartamban a testnevelés területén több labdajátékot érintő tartalmi-módszertani fejlesztést kíván megvalósítani. Ennek megvalósítását támogatja a 2015-ben sikeresen lezárt „Tartalmi-módszertani fejlesztés, valamint pedagógus továbbképzés a mindennapos testnevelés terén” című, TÁMOP-3.1.19-15/1-2015-0001 azonosító számú kiemelt projekt (lásd 3. sz. melléklet 1. sz. táblázata) is, mivel tartalmilag az eddigi kézilabda sportágban fejlesztett módszerek mintaként szolgálnak további labdajátékokra kiterjesztett alkalmazásokra.

Becsült források a 2015-2020 időszakban (adatok M Ft-ban)

14. sz. táblázat

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Állami támogatás	2.611	19.394	20.742	10.013	3.425	3.439
Saját bevétel, egyéb pénzeszköz, maradvány	984	1301	707	903	1.203	1.303
Pályázati forrás	1.416	50	100	50	50	50
Források összesen	5.011*	20.745	21.549	10.966	4.678	4.792

* 2015-ben a 5.011 MFt forrásösszeg és a 4.511 MFt összköltség 500 MFt különbsége a beruházási programiroda 2015-ben megkapott állami támogatásának adott évi fel nem használásából adódik

(A részletezett forrás adatokat a 3.7.-3.12. sz. mellékletek tartalmazzák a 2015-2020 időszakra.)

Az alapfunkciók és a tervezett fejlesztések forrásigényeit a 14. sz. táblázat foglalja össze a vizsgált időszakban, míg a források a beruházási és egyéb fejlesztési célok szerinti részletezését, valamint a pályázatok forrásigényeinek bemutatását a 3. sz. melléklet 7-12. sz. táblázatai tartalmazzák.

A 3.1.-ben részletezett és táblázatba foglalt új kampusszal kapcsolatos állami beruházás forrásaira vonatkozó kormányhatározat számszerű meghatározása alapján a 3. sz. melléklet 7-10. sz. táblázatainak megfelelő oszlopai évenként mutatják be.

A 3.1.-ben részletezett Teljesítmény-élettani Laboratórium beruházása esetében közvetlen forrásigény nem jelenik meg, mert az ingatlan infrastruktúra kialakításának költségei a kampusszal kapcsolatos állami beruházás összegében kerültek elszámolásra, míg a többi eszközök a vonatkozó kormányhatározat alapján térítésmentesen kerültek az egyetem tulajdonába. A működési kiadások forrásait a 3. sz. melléklet 8-12. sz. táblázatainak megfelelő oszlopai évenkénti bontásából látható, hogy a laboratórium 2016. évi átvételekor átcsoportosított (és évente ismétlődő) 70 MFt támogatási összeg nem nyújt fedezetet még a személyi kiadásokra, illetve annak járulékaira sem. Ezért szükségszerű volt a viszonylag magas, évi 270 MFt összegű saját bevétellel tervezni figyelembe véve azt is, hogy ennek realizálása önmagában is további személyi és működési költségeket okoz.

A 3.1.-ben részletezett Sport-táplálkozástudományi Laboratórium esetében a beruházási költségek forrását a Sportért Felelős Államtitkárság egyszeri támogatásként, míg a működéshez szükséges forrásokat a 3. sz. melléklet 8-12. sz. táblázat szerint évenként biztosítja.

A 3.1.-ben megnevezett budai vasútfejlesztéshez kapcsolódó köztéri területfejlesztés Testnevelési Egyetemet érintő vonatkozásainak, valamint az eisenstadti közös képzési kar beruházási és működési költségeit fedező források összege és szerkezete nem ismert, részben egy későbbi kormányhatározatban kerülnek meghatározásra, illetve egyéb támogatások jelenthetnek forrást a reálisan tervezhető saját bevételeken túlmenően.

A 3.2.1.-ben megfogalmazott hallgatói létszám, valamint az alkalmazotti állomány minőségi és mennyiségi változásai okozta forrásigény összegét és struktúráját, valamint időbeni alakulását a 3. sz. melléklet 9-12. sz. táblázatok megfelelő oszlopai tartalmazzák.

A rendelkezésre álló információk és az előzetes egyeztetések szerint a VEKOP-2.3.3-15 számú 50 MFt értékben, 100%-os támogatási intenzitású pályázat értelemszerűen egyéb forrásszükséglettel nem jár.

A vizsgált időszakban tervezett FSA pályázatok 100%-os támogatási intenzitása miatt szintén nem generálnak többlet forrásigényt.

Az intézmény a TÁMOP/EFOP kiírását követően a vizsgált időszakban 2-3 év időtartamban elnyerhető forrás 100%-os intenzitása miatt megvalósítása nem, csak az öt éves fenntartási kötelezettsége igényel többletforrást, melyet az egyetem saját bevételeiből képes biztosítani.

Budapest, 2016. február 19.

Prof. Dr. h. c. Mocsai Lajos

rektor

Dr. Genzwein Ferenc

kancellár