



MAGYAR
OLIMPIAI
BIZOTTSÁG

**AZ OLIMPIAI SPORTÁGAK
VERSENYSPORT-STRATÉGIÁJA,
2022-2032**

Az olimpiai sportágak versenysport-stratégiája, 2022-2032

Készítette: MOB Sportigazgatóság
Szerzők: Borkai Anita
Fábián László
Pignitzky Dorottya
Pulay Marcell Pál (külső szakértő: stratégiaíró)
dr. Kaj Mónika (külső szakértő: adatelemző)
Szakolczai-Sándor Kristóf
Tringer Sára
Tor Tamás
Vékássy Bálint
Virág Benedek (külső szakértő: projektvezető)
Grafikai munka: Széki András
Olvasó szerkesztő: Walter Béla
Fotók: Magyar Olimpiai Bizottság/Szalmás Péter, IOC/gettyimages,
FIS, www.wonderparenting.com, www.swimrightacademy.com, www.traneng.com
Nyomda: Millennium Csoport
Felelős kiadó: Magyar Olimpiai Bizottság

AZ OLIMPIAI SPORTÁGAK VERSENYSPOORT-STRATÉGIÁJA, 2022-2032

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A stratégia elkészítésének folyamata

A Magyar Olimpiai Bizottság Sportigazgatósága 2020 májusában kezdett bele egy új versenysport-stratégia kidolgozásának előkészítési munkálataiba. Az új stratégia megalkotását a 2011/2013-ban kezdődött fejlesztési időszak lezárulása indokolta, a tokiói olimpia elhalasztása miatt felszabadult kapacitás pedig lehetővé tette a projekt elindítását.

2021 tavaszától külső szakemberek bevonásával kezdődött meg az új stratégia összeállítása. A stratégiai munka során végig két nagyon fontos alapelveket tartottunk szem előtt: az adatalapú megközelítést és a szakemberek széles körű bevonását. Huszonkét év létszám-, eredményességi és finanszírozási adatai jelentették a stratégia megállapításainak egyik támaszt. A közel ezer kitöltőt elérő kérdőíves felmérés, a hazai és nemzetközi szakirodalom, a nemzeti (verseny)sportstratégiák elemzése, a MOB Sportolói Bizottságával és Sportszakmai Bizottságával közösen tartott három workshop, illetve a több mint harminc, a sport szerteágazó területeiről érkező elismert szakemberrel készített mélyinterjú biztosította a másik támaszt. E két alapelv betartásának köszönhetően állíthatjuk, hogy a magyar sporttársadalom egyetértésével született meg ez a stratégia.

Az adatgyűjtési munkálatok a 2021-es tokiói olimpiával bezárólag értek véget. A stratégia tartalmi fejlesztése 2022 márciusában fejeződött be, majd április-május folyamán a lektori, szerkesztési és grafikai munkák zajlottak. A tartalomfejlesztés során körvonalazódott a dokumentum végleges címe: „Az olimpiai sportágak versenysport-stratégiája, 2022-2032”.



A stratégia víziója, céljai

„Az olimpiai sportágak versenysport-stratégiája, 2022-2032” által megfogalmazott vízió az, hogy a magyar versenysport sikeres. A vízióban megfogalmazott siker két egyenrangú összetevőből áll:

1. A magyar versenysportnak társadalmi értéket kell teremtenie, a társadalom számára olyan állampolgárokat kell nevelnie, akik a versenysport világából kilépve is a nemzet jó testi-lelki egészségnek örvendő, magas munkavégző képességű, hasznos tagjai lehetnek.
2. A magyar versenysportnak a hagyományosan sikeres olimpiai sportágakban fenn kell tartania olimpiai eredményességét, miközben a feltörekvő sportágak körében fokozatosan fel kell zárkóznia a nemzetközi elithez, és növelnie kell az eredményességét.

A vízió megvalósulásához a magyar versenysportban négy stratégiai célnak kell teljesülnie:

1. Jól szervezettség
2. Tudásalapú működés
3. Emberközpontú szemlélet
4. Folyamatos megújulás

A vízióban a társadalmi értékteremtés olimpiai eredményességgel való egy szintre emelése, illetve a célok között az emberközpontú szemlélet kiemelése paradigmaváltást jelentenek a versenysporttal kapcsolatos stratégiai irányokban. A stratégiai célok csak akkor teljesülhetnek, ha ez a szemlélet 2032-re uralkodóvá válik a versenysport szereplőinek körében.

A stratégia tartalma

A vezetői összefoglalót követő fejezetben a stratégiával kapcsolatos legfontosabb kérdések kerülnek megválaszolásra.

Ezt követően az adatelemzésre és a bevonás során érkező visszajelzésekre alapozva helyzetelemzés következik, amelyben a magyar versenysport jelenlegi állapotát, értékeit és fejlesztésre szoruló területeit mutatjuk be, kilenc fókuszterület és két pillér mentén (Sportolók, Edzők, Sportolói bázis és utánpótlás-nevelés, Sportirányítás, Jogi szabályozás, Versenyrendezés és versenyeztetés, Versenybírók, Sportlétesítmények, Sporttudomány és sportegészségügy, Sportfinanszírozás, Esélyegyenlőség).

A helyzetelemzést a stratégiai célrendszer részletes bemutatása követi.

A Beavatkozások című fejezet azoknak a javaslatoknak a témák köré rendezett gyűjteménye, amelyek a másfél éves kutatómunka és a bevonási folyamat során előkerültek, és amelyek rövid, közép, vagy hosszú távon hozzásegítik a magyar versenysportot a fent megfogalmazott stratégiai célok eléréséhez. A beavatkozásokhoz egy indikátor mátrix is készült, amelyre alapozva a stratégia megvalósulását nyomon követő indikátorrendszer kidolgozható.

A stratégiához mellékletként hozzátartozik a kérdőíves kutatás eredményeinek összefoglalója, illetve az adatelemzések módszertanát bemutató háttérdokumentum is.



2. BEVEZETÉS

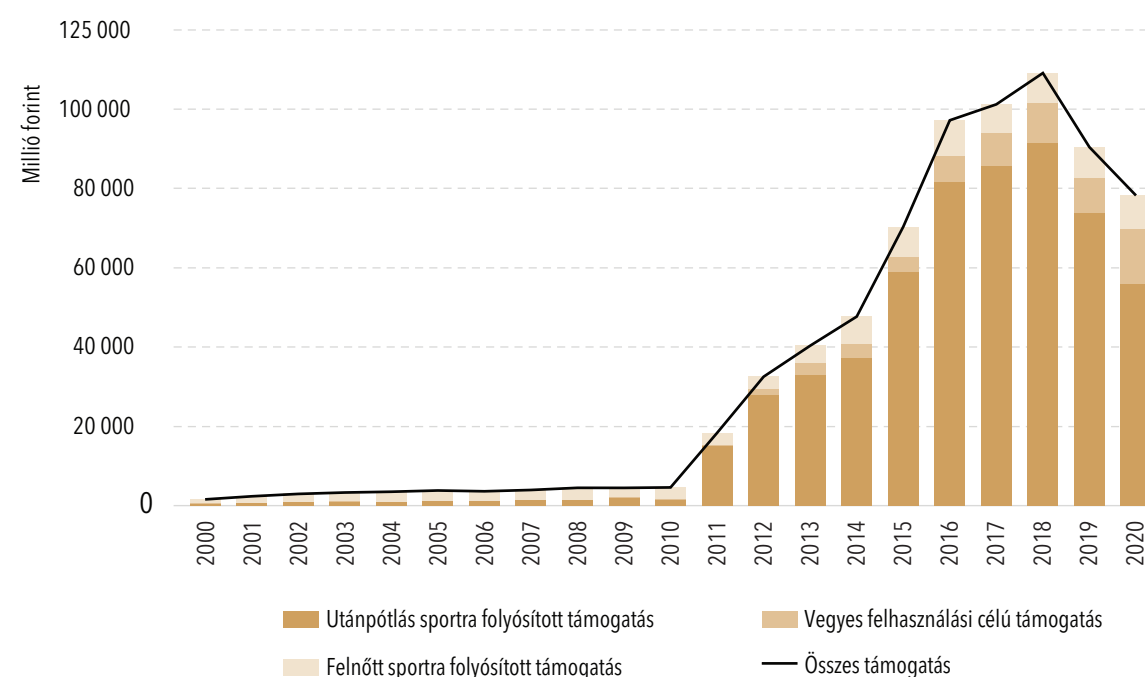
2.1 A STRATÉGIAALKOTÁS LEGFONTOSABB KÉRDÉSEI

Miért van szükség az olimpiai sportágak versenysport-stratégiájára?

A 20. század során a sport, és azon belül a versenysport a növekvő politikai, gazdasági és kulturális jelentősége miatt külön társadalmi alrendszerre nőtte ki magát, amely szorosan összekapcsolódik és kölcsönhatásban áll a társadalmi élet más fontos aspektusaival (például kultúra, oktatás-nevelés, életmód-szabadidő, média, gazdaság, politika stb.).

Felismerve a sport közösségteremtő és közösségformáló erejét, a különböző nemzetállamok vezetői fokozatosan egyre nagyobb figyelmet és anyagi erőforrást fordítottak a sportra, különösen a versenysportra, amelynek sikeressége fontos nemzeti célkitűzéssé vált szerte a világon. 2010-ben Magyarországon is nemzetstratégiai ágazattá vált a sport, ami együtt járt a sportba irányuló költségvetési kiadások jelentős növekedésével (1. ábra)

Az olimpiai sportágakba irányuló költségvetési támogatások (millió forint)



1. ábra
Az olimpiai sportágakba irányuló költségvetési támogatások

Természetesen merül fel a kérdés, hogy ha egy nemzet célul tűzi ki a versenysportjának sikerességét, akkor milyen módon érhető ez el, vagy másképpen fogalmazva, fejleszthető-e a versenysport eredményessége célzott programmal. A válasz egyértelműen igen. A sport társadalmi alrendszer mivolta azt is jelenti, hogy a versenysport eredményessége, társadalmi megítélése és beágyazottsága nem pusztán az egyes

személyek (sportolók) egyéni tehetségén és erőfeszítésén, hanem nagymértékben azon a környezeten múlik, amely az egyént körülveszi. Egy népszerű megfogalmazás szerint a versenysport „az a társadalmi és intézményi környezet, amely biztosítja azokat a körülményeket, melyek segítségével a sportolók élsportolókká válhatnak, és hosszabb távon eredményesek tudnak lenni a saját sportáguk legmagasabb szintjein is.”¹ Senki nem születik élsportolónak. Ahhoz nagy mennyiségű idő, energia és egyéb erőforrás ráfordítása mellett a sportolókat körülvevő emberek és környezet támogatására is szükség van. A döntéshozók számára kulcskérdés, hogy milyen mértékben és hogyan lehet befolyásolni a leendő sportolók eredményességét.

Kinek szól a Magyar Olimpiai Bizottság olimpiai sportágakra vonatkozó versenysport-stratégiája?

A fentiek alapján a rövid válasz az, hogy mindenkinek, aki az olimpiai sportágak sportolóinak a környezetében tevékenykedik, vagyis a teljes magyar olimpiai családnak. Jelen stratégia keretében a MOB egy útmutatót kíván nyújtani arra vonatkozóan, hogyan kell a rendelkezésre álló erőforrásokat hatékonyan felhasználni úgy, hogy Magyarország megőrizze olimpiai versenyképességét és a társadalom egyre fontosabb értéknek tartsa az olimpizmust.

Ugyanakkor a stratégia több ponton is túlmutat a MOB hatáskörén. Azon döntéshozóknak is szól, akik a magyar sport fejlődését kívánják segíteni, bárhol is helyezkedjenek el a sport hierarchiájában a sportolóktól az edzőkön és sportvezetőkön át a közigazgatásban dolgozóig. Számukra is kulcskérdés az, hogy milyen mértékben és hogyan lehet befolyásolni az aktív és a leendő sportolók eredményességét. Egy olyan anyagot szeretnénk a kezükbe adni, amely segít megválaszolni ezt a kérdést, és a jövőben is vezérfonalként szolgálhat a döntéseik meghozatala során.

Miért készíti el a MOB a magyar olimpiai sportágak versenysport-stratégiáját?

A Sporttörvény (2004. I. tv.) 39. § alapján a Magyar Olimpiai Bizottság feladatai közé tartozik, hogy „javaslatot tesz az olimpiai mozgalommal kapcsolatos szervezett versenysport-stratégia fejlesztési céljaira és irányaira”. Jelen dokumentummal a MOB ennek a feladatának kíván eleget tenni, összhangban a MOB „Ötkarika frissen festve” elnevezésű intézményi stratégiájával, amelyben szervezetünk tevékenységeinek első számú pilléréként van említve, hogy a MOB elkötelezett afelé, hogy sportszakmai vezető szerepet vállaljon az olimpiai sportágak tekintetében.

Egyúttal azt is reméljük, hogy az egyes sportágak a MOB jelen anyagának szemléletét követve elkészítik a saját stratégiájukat is.

¹ Veerle de Bosscher, Paul De Knop, Maarten Van Bottenburg és Simon Shibli (2006): A Conceptual Framework for Analysing Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success. European Sport Management Quarterly. 6(2).

Miért most készül ez a stratégia?

Több szempontból is időszerű a stratégia elkészítése. A tokiói olimpia elhalasztásának révén felszabadult idő lehetőséget adott arra, hogy a stratégia előkészítéséhez szükséges adatgyűjtés és rendezés, valamint az érintettek és szakértők többlépcsős és mélyrétű bevonása a stratégiaalkotásba megvalósulhasson. Szerencsés fejlemény, hogy ez az időszak éppen egybeesik a kiemelt sportágfejlesztési program első periódusának végével. A kormány az 1526/2013. (VIII. 12.) számú határozatával döntött, hogy a 2013-ban a rendkívüli kormányzati intézkedések költségkerete terhére évente közel 8700 millió forinttal támogatja az egyes kiemelt sportágak sportágfejlesztési koncepcióinak megvalósításával összefüggő sportszakmai feladatait. A támogatások háttérében álló sportágfejlesztési igények a 2013–2020 közti időszakra vonatkoztak, azonban akkor még nem lehetett tudni, hogy a Tokióban záruló olimpiai ciklus egy évvel tovább tart majd. A fejlesztési folyamat tényleges vége ezért inkább 2022-re tehető, lezárulásával pedig időszerűvé válik az elmúlt időszak teljesítményének és eredményeinek kiértékelése, és a jövőbeni fejlesztési irányok kijelölése. A MOB ezért jelen dokumentumban az elmúlt évek értékelésére egy átfogó helyzetelemzést, a jövőre nézve pedig egy újfajta szemlélet mentén kialakított stratégiát kínál, amelynek mintájára az egyes résztvevők kidolgozhatják a saját stratégiájukat és fejlesztési programjukat a következő olimpiai ciklusokra vonatkozólag.

2.2 A STRATÉGIÁT MEGALAPOZÓ MÓDSZERTAN ÉS FOGALOMMAGYARÁZAT

Mire alapozzuk a stratégiában tett kijelentéseket?

A stratégia megalkotása során a kezdetektől arra törekedtünk, hogy sportszakmai szempontból a lehető legjobban megalapozott anyag kerüljön a nyilvánosság elé. A stratégia megállapításai három fő pilléren nyugszanak:

- 1. **Dokumentumelemzés:** Számos nemzetközi és hazai kutatást, jogszabályt, sportági és olimpiai stratégiát dolgoztunk fel, és az eredményeiket beépítettük jelen stratégiába.
- 2. **Adatelemzés:** Az elmúlt huszonkét év nemzetközi utánpótlás és felnőtt versenyeredményeit, hazai edzői, sportolói és tagszervezeti létszámadatait és tételesen az állami sportcélú finanszírozás közvetlen sportszakmai munkához kapcsolódó összegeit gyűjtöttük össze és dolgoztuk fel, amelyek a helyzetelemzés kiemelt fontosságú részét képezik.
- 3. **Széles körű bevonás:** Kezdetektől célunk volt, hogy a magyar sport szereplőinek széles körű bevonásán alapuló stratégiát alkossunk meg. Ezt a célt szolgálta a sport berkein belül közzétett kérdőívünk, melyet közel ezer fő töltött ki (az eredményeket lásd a mellékletben); a MOB Sportolói és Sportszakmai Bizottságainak részvételével megtartott workshopok, illetve mintegy harminc elismert szakemberrel és sportolóval készített szakmai mélyinterjú. Hisszük, hogy jelen stratégia megállapításai nem csak a MOB, hanem a magyar sport-társadalom túlnyomó többségének álláspontját tükrözik.

Hogyan épül fel a stratégia?

Az olimpiai sportágak versenysport-stratégiája három fő részre bontható. A **helyzetelemzés** során bemutatjuk, hogy az elmúlt mintegy húsz évben a legfontosabb területeken milyen változások történtek a magyar sportban. Különös figyelmet fordítva arra, hogy a 2010-es évek elején bekövetkező modellváltások hogyan érintették a magyar sportot. A helyzetelemzés megállapításai nagymértékben támaszkodnak az adatelemzés és a széles körű bevonás eredményeire. A helyzetelemzésben tártuk fel, hogy melyek a magyar sport legnagyobb értékei, és milyen területeken szorul még további fejlesztésre. A **stratégiai célrendszer** bemutatásakor a helyzetelemzésre reflektálva fogalmazzuk meg a MOB vízióját az olimpiai sportágak társadalomban betöltött szerepe kapcsán. Ezután jelöljük ki azokat a stratégiai célokat, amelyek a vízió eléréséhez szükségesek, valamint meghatározzák az olimpiai versenysport fejlesztésének irányait. A **beavatkozások** fejezet már azokat a konkrét javaslatokat tartalmazza, amelyek megvalósítása a MOB álláspontja szerint a magyar sport rövid és hosszú távú fejlődését a leginkább szolgálhatják. A **beavatkozások** megfogalmazása során górcső alá vettük a hazai és a nemzetközi jó gyakorlatokat, és kiemeltük azokat, amelyek a teljes hazai versenysport számára megvalósíthatók. Egyúttal olyan ötleteket gyűjtöttünk össze és dolgoztunk egységes struktúrába, melyek a bevonási folyamat során szervezett workshopok és szakmai mélyinterjúk rendkívül élénk és tartalmas szellemi munkájának termékeiként álltak elő a magyar sport prominens képviselőinek segítségével.

		Sportolói életpálya	
		Edzői életpálya	
		Sportirányítás	
		Sporttudomány és sportegészségügy	
		Sportolói bázis és utánpótlás	
		Versenybírók	
		Sportlétesítmények	
		Versenyrendezés, versenyeztetés	
		Esélyegyenlőség	
	Miből? (Sportfinanszírozás)		Milyen keretek között? (Jogi szabályozás)

Milyen területeket vizsgál a helyzetelemzés?

Nemzetközi és hazai szakirodalomra, valamint különböző nemzetek sportstratégiáira alapozva dolgoztuk ki azt a kilenc fókuszterületet és két pillért, amelyeken keresztül a magyar sport jelenlegi helyzetét vizsgáljuk. A fókuszterületek és a pillérek a 2. ábrán láthatók.

2. ábra
A stratégia fókuszterületei és pillérei

Az ábra a fókuszterületek és pillérek közötti kapcsolatot mutatja. A fókuszterületek olyan részeit testesítik meg a versenysportnak, amelyek különböző feladatokat látnak el, s olyan különböző képzettségű és kompetenciájú személyek tartoznak hozzájuk, akik valamennyien hozzájárulnak a magyar versenysport eredményességéhez. A két pillér, a sportfinanszírozás és jogi szabályozás pedig a fókuszterületek működésének és működtetésének hátterét, kereteit biztosítják. Az egyes fókuszterületek pontos definícióit a fejezet végén található alfejezet tartalmazza.

Miért ezek a fókuszterületek lettek meghatározva?

A versenysport a sport fejlődésének csúcsa, s minden olyan sportolót és csapatot magába foglal, amely nemzetközi vagy országos szinten versenyez. A versenysport szűk értelemben véve csak a legmagasabb szinten versenyzőket érinti. Ám amikor arra keressük a választ, hogyan érnek el a sportolók a csúcra, fel kell ismernünk, hogy valójában egy jóval szélesebb bázison elinduló folyamat végeredményét látjuk magunk előtt. A versenysport-stratégia készítése során a teljes folyamatot kell néznünk, és nem korlátozhatjuk figyelmünket kizárólag a végeredményre. Mindezek tükrében megállapítható, hogy a versenysportban a csúcson elért siker nem egy zárt rendszer terméke, hanem annak a folyamatnak a végeredménye, amely a tehetségek kiválasztásától indul. Azonban azt sem szabad elfelejteni, hogy a versenysport egy dinamikus, változó környezetben működik. A versenysport eredményességére szociális, kulturális és gazdasági viszonyok is hatással vannak, és ezzel párhuzamosan a versenysport és maguk a sportolók is hatást gyakorolnak a társadalomra, a gazdaságra, a kormányzati döntésekre és a szakpolitikai irányvonalakra.

A fókuszterületeket aszerint válogattuk meg, hogy melyek azok a területek, amelyek még a versenysport keretein belül, egységes stratégia mentén történő célzott beavatkozásokkal fejleszthetők. Ebben támaszkodtunk a hazai és a nemzetközi szakirodalomra. Ezek közül kiemelendő Verlee de Bosscher és tsai (2008) átfogó kutatása, a SPLISS 1.0 (SPLISS – Sport Policy factors Leading to International Sporting Success). Ez egy hat országra kiterjedő vizsgálat volt (Belgium, Hollandia, Egyesült Királyság, Kanada, Norvégia, Olaszország), amelyhez a gazdasági és sikerességi mutatókon túl egy részletes kérdőíves kutatást is felhasználtak. A munka során nagy számban kérdeztek meg élsportolókat, edzőket és egyéb sportban dolgozó szakembereket. A SPLISS 1.0 sikere után 2015-ben a kutatócsoport megismételte a kutatást immár 15 ország bevonásával (csatlakozott Dánia, Észtország, Finnország, Franciaország, Észak-Írország, Portugália, Spanyolország, Svájc, Dél-Korea, Japán, Ausztrália és Brazília, azonban az Egyesült Királyság, Norvégia és Olaszország a második kutatásban már nem vett részt).

A SPLISS kutatás egy kilenc pilléren nyugvó elméleti modellt használt fel. Ez a kilenc pillér azokat a nagy területeket hivatott reprezentálni, amelyek hatással vannak az eredményességre nemzetközi szinten. A kilenc pilléren belül kilencvenhat kritikus sikertényezőt határoztak meg, melyeket a begyűjtött adatok és kérdőíves eredmények alapján értékelték a résztvevő országok vonatkozásában. A kilenc pillér a következő:

1. Finanszírozás
2. Intézményi környezet
3. Részvétel, sportolói bázis
4. Tehetség-felkutatás és tehetséggondozás
5. Sportolói és posztkarrier támogatás
6. Létesítmények, infrastruktúra
7. Edzéstudomány és edzőképzés
8. Nemzeti és nemzetközi versenyeztetés
9. Sporttudományos kutatás és innováció

A SPLISS elméleti modelljét számos nemzeti olimpiai bizottság (például Kanada, Új-Zéland, Nagy-Britannia, Ausztrália, Dél-Afrika) stratégiája használta fel, és vette át a pilléreit részben vagy egészben. A MOB olimpiai versenysport-stratégiájának fókuszterületei is a SPLISS kutatás és ezen nemzetközi, angol nyelven elérhető versenysport-stratégiák alapján álltak össze, a hazai viszonyokra adaptálva.

Fontos megemlíteni, hogy bár más nemzetek versenysport-stratégiáit követve jelen dokumentum is támaszkodik felépítésében a SPLISS kutatásra, tisztában kell lenni a kutatás korlátaival is. A SPLISS elsősorban elemzési vagy fogalmi keretrendszerként alkalmazható, empirikus modellnek (például teljesítmény-előrejelzés céljából) csak igen korlátozott mértékben alkalmas. A nemzetközi és a hazai szakirodalom is bővelkedik erre alkalmasabb modellekben.

Mely sportágakra vonatkozik a stratégia?

A MOB tevékenysége alapvetően az olimpiai sportágakra korlátozódik, így jelen versenysport-stratégia is ezen sportágakra vonatkozik elsősorban. Ez jelenleg 42 hazai sportági szövetséget jelent. A labdarúgásra, annak különleges globális és hazai adottságai, illetve az olimpiai mozgalmában betöltött korlátozott jelentősége miatt nem terjed ki a stratégia. A vizsgált időszakban a karate és a baseball-softball is szerepelt olimpiai sportágként, így ezek is bekerültek az elemzésünkbe. A breaktánc azonban csak a 2024-es párizsi olimpián szerepel majd, így az adatok hiányossága miatt az elemzésbe nem került bele. A stratégia által érintett 43 sportág az 1. táblázatban látható. A felsorolásban meg nem jelenő sportágak hazai képviselőit is bátorítjuk, hogy jelen stratégia szemléletét átvéve alkossák meg ők is a saját sportági stratégiáikat.

Milyen időtávot vizsgál a helyzetelemzés, és miért azt?

A helyzetelemzés az elmúlt huszonnégy év távlatából tekint a magyar sportra. Az időintervallum megválasztásának több oka is van. Egyrészt huszonnégy évnél régebből már nem áll rendelkezésre megfelelő mennyiségű és minőségű adat ahhoz, hogy azok elemzésére támaszkodni lehessen. Másrészt nemzetközi szinten a sport globalizációja, hazai szinten pedig a rendszerváltás két olyan történelmi folyamat, amelyek a 2000-es évekre jelentősen megváltoztatták a sport környezetét. A magyar versenysport jelenlegi helyzetének bemutatását tehát nem érdemes messzebből kezdeni.

Látvány csapatsportágak*	KSF sportágak*	FSF sportágak*	Egyéb
Kézilabda	Asztalitenisz	Baseball-softball ³	Bob-szánkó
Röplabda ⁴	Atlétika	Curling	
Jégkorong	Birkózás	Golf	
Vízilabda	Evezés	Gördeszka ³	
Kosárlabda	Judo	Gyeplabda ²	
	Kajak-kenu	Hullámlovaglás ³	
	Karate ⁵	Íjászat	
	Kerékpár	Lovaglás	
	Korcsolya	Műugrás	
	Ökölvívás	Rögbi	
	Öttusa	Sí	
	Ritmikus gimnasztika	Snowboard	
	Sportlövészet	Sportmászás ³	
	Tenisz	Súlyemelés	
	Torna	Szinkronúszás ¹	
	Úszás	Szörf	
	Vívás	Taekwondo	
		Tollaslabda	
		Triatlon	
		Vitorlázás	

*: A TAO 2011 óta folyósítható a költségvetés helyett sportszervezeteknek. A Kiemelt Sportágfejlesztési (KSF) és a Felzárkóztatási Sportágfejlesztési (FSF) programok 2013-ban indultak el.
¹: 2014-ben került be az FSF programba
²: 2016-ban került be az FSF programba
³: 2017-ben került be az FSF programba
⁴: a röplabda 2013-tól a KSF programban volt, 2017-ben került be a látvány csapatsportágak közé
⁵: 2018-ban került be a KSF programba

1. táblázat
Az olimpiai sportágak
finanszírozási
programok szerint

Milyen időtávra szól a stratégia, és miért?

Jelen stratégia 2032-ig szól. Tíz év olyan időtáv, amely alatt elindíthatók a stratégiai célokat megvalósító szakmai programok, és a 2032-es brisbane-i olimpián már megmutatkozhatnak ezeknek az első eredményei is. Tíz év alatt felnőhet egy olyan utánpótlás generáció, amely már egy továbbfejlesztett rendszerben, modern szemléletben lett képezve, nevelve. Ennél távolabbra azonban nem érdemes tervezni. 10 év olyan időtávlat, ahonnan visszatekintve érdemes felülvizsgálni a stratégiai célok megvalósulását, és az adott indikátorok értékei alapján módosítani a célokon vagy a programok szakmai tartalmán.

A fókuszterületek és a beavatkozások alapfogalmai

A fogalomgyűjteményt a stratégia helyzetelemzési és beavatkozási területeinek összefüggései kapcsán állítottuk össze. Nem tankönyvi vagy jogszabályi pontossággal, illetve megközelítéssel írtuk le ezeket a definíciókat.

Sportolók: a versenysport teljes vertikumába tartozó felnőtt és utánpótláskorú válogatott vagy válogatott keretekhez tartozó versenyzők összessége.

Sportolói bázis és utánpótlás-nevelés: gyermek, utánpótláskorú, valamint a felnőtt sportolók teljes vertikuma és összessége, kivéve azokat, akiket a „sportolók” definíció alatt nevesítettünk. A két csoport között lehet átfedés, egyik sem statikus csoport. Az utánpótlás-nevelést gyűjtőfogalomnak tekintjük, amelybe beletartozik az élsport közvetlen háttérét jelentő sportolók összessége és a sportszervezetekben, közoktatási intézményekben rendszeres edzésen, foglalkozáson részt vevő, és a versenyrendszerben aktívan jelenlévő fiatal sportolók összessége.

Edzők: azon felnőtt és az utánpótlássport területén tevékenykedő szakemberek összessége, akik a sportolók sporttevékenységét és felkészítését vezetik. A felnőtt és utánpótlássport területén tevékenykedő főállású, mellékállású és önkéntes foglalkoztatási státuszban lévő edzők elsősorban valamilyen szintű edzői képesítéssel, másodszorban valamilyen testkulturális műveltségi területen szerzett képesítéssel rendelkeznek.

Sportirányítás: hazai állami, önkormányzati és civil szint, valamint külön a nemzetközi szint, amelyek valamilyen hatással vannak a sportéletre és a sportélet szereplőire.

Sporttudomány és sportegészségügy: A sportoló teljesítményének vizsgálatával, elemzésével és ezáltal egyéni fejlődésének elősegítésével foglalkozó tudományágak összessége. A hazai állami és magánszektor szereplői, szolgáltatói, valamint a hazai és nemzetközi felsőoktatásban és azon kívül működő tudományos állami és civil szervezetek, intézetek.

Sportlétesítmények: állami, önkormányzati és magántulajdonban és/vagy üzemeltetésben lévő sportolásra alkalmas infrastruktúrák összessége.

Jogi szabályozás: az állami, civil és nemzetközi szabályzók sportra vonatkozó összessége.

Sportfinanszírozás: a stratégia szempontjából elsősorban közvetlen és közvetett (látványcsapatsport-támogatás, TAO) állami, központi és önkormányzati költségvetésű pénzforrások, másodsorban szponzori, saját bevételű, nemzetközi, és egyéb pénzforrások, amelyek a sporttevékenység működését teszik lehetővé.

Versenyszervezés és versenyeztetés: szervezett formában, az országos sportági szakszövetségek (továbbiakban: szövetség, szakszövetség vagy sportági szövetség), valamint a nemzetközi és az európai szövetségek versenynaptára szerinti események összessége, hazai és nemzetközi versenyek rendezése, lebonyolítása és az azokon történő részvétel. Mindegyiket versenyszabályzat keretezi.

Versenybírók: a sportversenyek szabályszerű lebonyolítását biztosító hivatalos és független személyek (bírók, játékvezetők, zsűrik, technikai delegátusok stb.) összessége. Tevékenységüket a versenyszabályzat keretezi.

Esélyegyenlőség: gyűjtőfogalom, amely magában foglal több területet, melyek a sportéletben az esélyegyenlőséget szolgálják, úgy mint fair play, gyermekvédelem, „safe sport”, egyenlő bánásmód, szolidaritás, etikai kódex, etika, sportetika stb. Egyenlő mértékű lehetőségek biztosítása, mely a lehető legjobb eredmény elérésében vagy a győzelmi esélyek kiegyenlítetttségében érvényesül.

Módszertani központ: a versenysport sportszakmai, módszertani és tudományos irányítását, ellenőrzését és háttérét biztosító „központ”, amely korszerű, haladó, állandóan megújuló tudást biztosít. A központ pontos intézményi, szervezeti keretei még kidolgozásra szorulnak, azonban a stratégia céljait a szövetségektől és sportszervezetektől független, a MOB sportszakmai irányítása alatt működő civil szerveződési forma szolgálná legjobban.

Szervezetfejlesztés: sportszervezeteket, szövetségeket érintő komplex intézkedési „csomag” a hatékonyabb és korszerű működés érdekében. Az intézkedéscsomag fő elemei a vezetők kiválasztása és a rájuk vonatkozó alkalmassági kritériumok, a staff kiválasztása és a rájuk vonatkozó alkalmassági kritériumok, valamint a képzés és az önfelkészítés témaköre.

3. HELYZETELEMZÉS

3.1 BEVEZETÉS

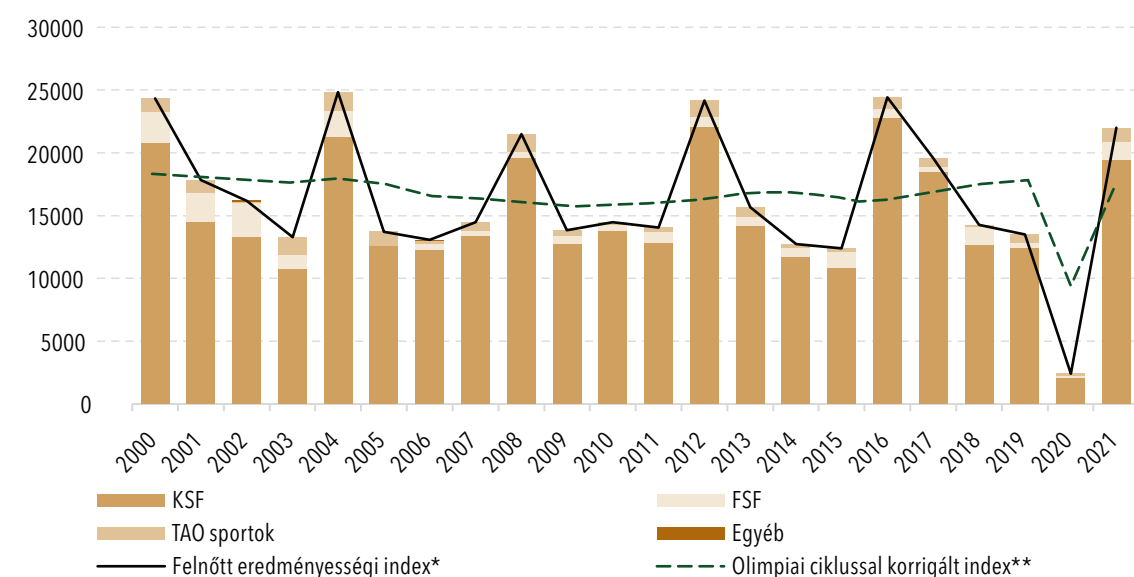
A helyzetelemzés során a fókuszterületek mentén egy pillanatképet szeretnénk bemutatni a magyar sport jelenlegi állapotáról. Azonban a pillanatképet is csak akkor lehet jól értékelni, ha tudjuk, hogy honnan indulva jutottunk el idáig. Ezért fontos, hogy röviden bemutassuk a történelmi kontextust.

A magyar sport az elmúlt évtizedekben kettős lemaradást halmozott fel. A szocialista berendezkedés miatt az 1970-es és 1980-as évek kapitalizációs folyamatai elmaradtak. Ez nem jelentette a sportsikerek elapadását, hiszen a szocialista államhatalom a sportnak különleges politikai jelentőséget tulajdonított, ugyanakkor a rendszerváltást követően a struktúraváltás hiánya újabb lemaradáshoz vezetett. A politikai és ideológiai küzdelmek közepette a magyar sport az államigazgatásban marginális szerepbe került. A szocializmusban kialakult szervezeti és személyi állomány még képes volt a kilencvenes években is sportsikereket elérni, azonban a lendület fokozatosan csökkent. A strukturális megújulás és a források folyamatos hiánya, amelyen érdemben az 1996-os sporttörvény sem segített, a magyar sportot vegetatív állapotba sodorta. A sportszervezetek a túlélésért küzdöttek, miközben a humán- és fizikai tőke folyamatosan amortizálódott. A 2000-es évek elejének állami szerepvállalása gyökeres változást hozott, ugyanis az „éjjeliőr-állam” szerepét a központi fejlesztési stratégiák vették át. Ekkoriban született meg a ma is hatályos, 2004-es Sporttörvény, illetve a 2007-es Nemzeti Sportstratégia, amelyhez azonban nem tartozott operatív intézkedési terv, és a szükséges anyagi feltételek sem voltak biztosítva.

Az ezredfordulót követő közel másfél évtized a folyamatos szervezeti és jogszabályi változások időszaka volt, amelyek megnehezítették a magyar sport fejlődését, felzárkózását. A 2010 óta regnáló kormányzat kiemelt nemzetstratégiai ágazatnak tekintette (és tekinti napjainkban is) a sportot, ami a sportba érkező állami források ugrásszerű bővülését jelentette. A látvány csapatsportágak támogatásáról szóló törvény (TAO tv.) 2011-es elfogadása, a Sporttörvény 2012-től hatályos módosítása, valamint a 2013-ban elindított Kiemelt Sportágfejlesztés jelentették a forrásbővülés és az új szervezeti felépítés jogszabályi megalapozását. Az állami források felhasználásával újraindult a szakedzőképzés, az utánpótlás-bővítés és az elavult infrastruktúra fejlesztése.

Jelen pillanatban a magyar sport felzárkózási pályán van. Ennek a felzárkózásnak az extenzív növekedési időszaka rövidesen véget ér. A 3. ábrán látható olimpiai ciklussal korrigált eredményességi index alapján megfigyelhető, hogy a 2010-ig enyhén csökkenő pályán lévő eredményesség enyhén növekvő irányba fordult, de összességében jelentős változás nem történt. Ez összhangban van a SPLISS kutatás eredményével is, amely szerint nemzetközi összevetésben is igaz, hogy már az eredményesség fenntartásához is többletráfordításra van szükség. Ugyanakkor Magyarországon az állami támogatások megugrása a 2010-es években nagyobb arányú volt, mint a legtöbb nemzet esetében. Ennek egyik lehetséges magyarázata, hogy a kétezres években a rendelkezésre álló erőforrásokhoz képest a várakozásokon felül volt eredményes a magyar sport, ezért szükség volt erre a forrásbővítésre, hogy fenntartható legyen a korábbi eredményesség. A következő időszakban át kell térni egy intenzív fejlődési pályára, amelyben a szervezetfejlesztésnek, az innovációnak, a tudományos és módszertani megújulásnak kell a főszerepet játszania. Csak ezzel érhető el az eredményesség tartós fennmaradása.

Az elmúlt két évtized felnőtt sporteredményeinek alakulása



*: Az index előállításának részleteit lásd a mellékletben

** : A korrigálás során a COVID-19 járvány miatt elmaradó versenyek hatását is figyelembe vettük

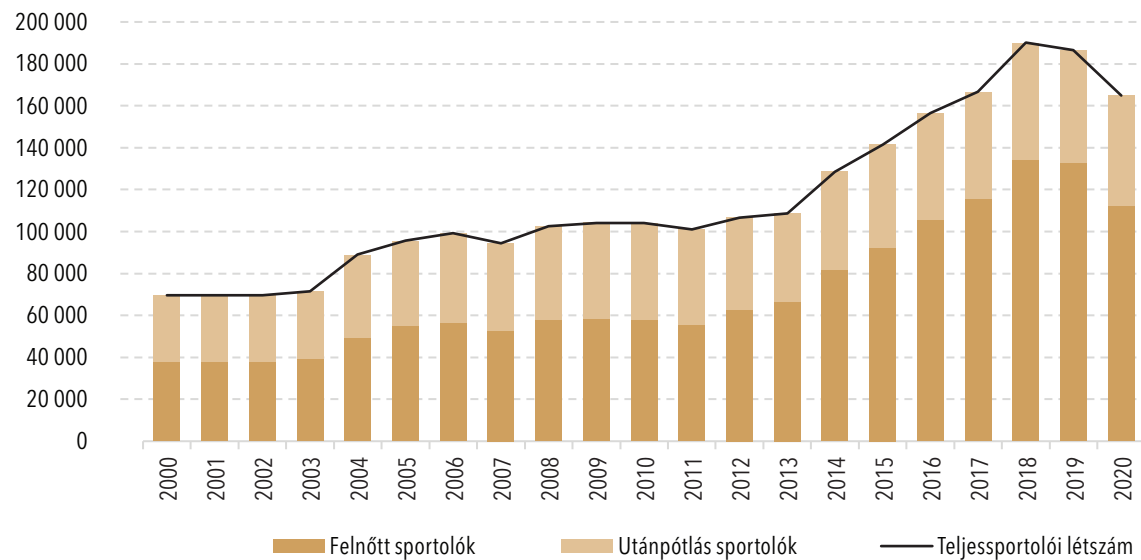
3.2 SPORTOLÓK

A versenysport végterméke a nemzetközi és hazai versenyeken elért eredmény. A MOB versenysport-stratégiájának célja az, hogy elősegítse a magyar sport fejlődését és ezáltal a magyar sport eredményességét. A sporteredmények legfőbb letéteményese a sportoló, így a Nemzetközi Olimpiai Bizottsággal együtt a MOB is vallja az „Athletes first”, magyarul a „Sportoló az első” szemléletet. Eszerint a versenysport intézményrendszere, szervezetei, szabályrendszere, résztvevői és infrastruktúrája meghatározó szerepet tölt be a sportolók karrierjében, annak érdekében, hogy a tehetségüket

3. ábra
Az elmúlt két
évtized felnőtt
sporteredményeinek
alakulása

maximálisan kamatoztatva, felkészülten érkezhessenek a versenyekre, és azokon minél jobb eredményeket érhesse el. A magyarországi versenysport jelenlegi állapotát elemző fejezetünket a fentiek szellemében a sportolók helyzetével kezdjük, hiszen ők járulnak hozzá legközvetlenebb módon a versenysport eredményességéhez.

Igazolt sportolók száma, 2000–2020



4. ábra
Igazolt sportolók száma,
2000–2020

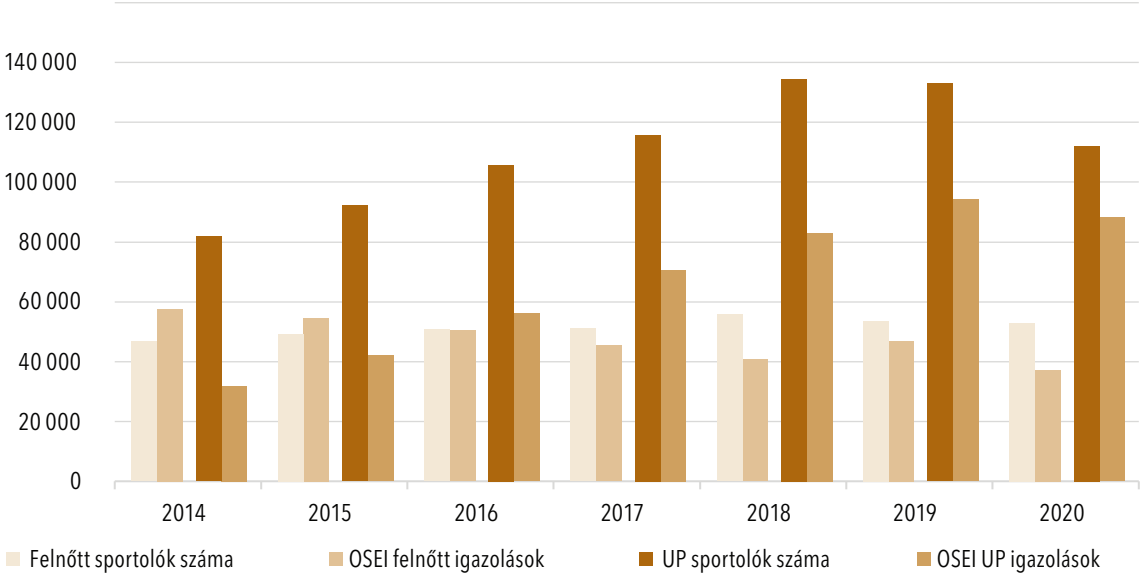
Büszkék lehetünk arra, hogy hazánk a sportban a tradicionálisan sikeres nemzetek közé tartozik. A hagyományos magyar sikersportágakban és más olimpiai számokban rengeteg világklasszis magyar sportoló versenyzett és versenyez napjainkban is. A magyar sport legnagyobb értéke ebben a hagyományban rejlik: a felnövő generációk számára példaképet jelenthet az elődök és a kortársak odaadó munkája. A magyar társadalom nagy becsben tartja a sportolóit, a magyar sport jelentős identitásképző és közösségformáló erővel bír, így még a legmagasabb csúcsokra el nem jutó sportolók is értékes közösségekben nőhetnek fel, és olyan értékrendet tanulhatnak, amely később a civil életben is a társadalom fontos tagjaivá teheti őket. A magyar sport és a magyar társadalom elismeri a sportolók teljesítményét, különösen az olimpiákon szerzett eredményeket. Ez nem csupán anyagi értelemben, az olimpiai életjáradékon keresztül mutatkozik meg, hanem szellemi szinten is. A sikeres olimpiák után az utánpótláskorú sportolók számának növekedése mutatja, hogy az olimpiai sikernek nagy értéke és vonzereje van hazánkban. Sajnos ezek a kiugró számadatok általában csak ideiglenesek.

A sportolói létszám alakulását a 4. ábra mutatja. Az elmúlt két évtizedben a sportolók számának nagymértékű növekedését tapasztalhattuk, amely legnagyobb részben a TAO és a KSF programoknak köszönhető. Ugyanakkor éppen ez a tény adja a rendelkezésre álló adatok megbízhatóságának problémáját. A létszámadatok a sportszervezetek saját bevallásain alapulnak, és mivel a KSF program indulásakor az egyes szövetségek tettek a létszámokra vonatkozó vállalásokat, ezért a sportszervezetek és az országos





sportági szakszövetségek érdekeltté váltak ezen adatok számukra kedvező módon való feltüntetésében. Ha összevetjük a sportszervezetek által validált létszámadatokat az Országos Sportegészségügyi Intézet adatbázisával, akkor jelentős eltéréseket találhatunk (5. ábra). Ennek a téves adatbevalláson túl több oka is lehet (például egy-egy gyermek szerepel több szakszövetség adatbázisában is, de csak egy sportorvosi engedélye van az OSEI-nél). A kétféle adatbázis között már olyan mértékű az eltérés, hogy általános tendenciák sem vonhatók le, hiszen az OSEI nyilvántartása alapján a versenyen induló felnőtt sportolók létszáma 2014 óta szinte folyamatosan csökken, ellentétben a szövetségi adatokkal, amelyek növekedést mutatnak. Az átláthatóság, a mérhetőség és a közhiteles adatok gyűjtése a sportolókról elengedhetetlen a magyar sport további fejlődéséhez.

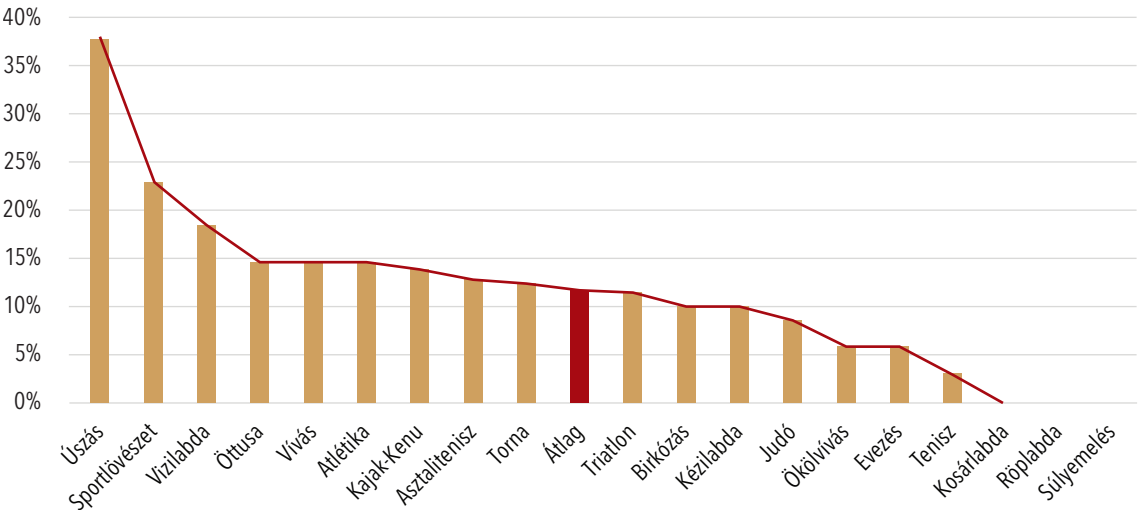


Az „Athletes first” szemlélet azt is magába foglalja, hogy az eredményesség megcélzása nem mehet a sportoló emberi fejlődésének kárára. A MOB olimpiai sportágakra vonatkozó versenysport-stratégiájának egyik legfőbb célja a szemléletformálás. Ennek egyik legfontosabb eleme, hogy a sportolóra ne az eredmények eléréséhez szükséges eszközként, hanem elsősorban emberként tekintsünk. Fontos, hogy a sportolói bizottságokon keresztül a sportolók is képviselni tudják az érdekeiket a döntéshozatal során. A bizottsági munka a civil karriert is támogatja, és segítheti a sportoló integrációját a sportvezetésbe.

Sikeres sportoló csak kiegyensúlyozott emberből lehet. A megfelelő fizikai és technikai felkészültség mellett ma már legalább ennyire fontos, meghatározó tényező a mentális és szociális készség. Az élsportolóra úgy kell tekintenünk, mint egy gyermekkorban induló hosszú folyamat alatt formálódó emberre. Kiemelkedő fontosságú, hogy a folyamat alatt megfelelő és sokoldalú nevelést kapjon a gyermek a sport keretein belül is. A MOB megítélése és a versenysport szereplőinek széles körében végzett felmérés alapján a magyar sportban jelenleg ennek a területnek a fejlesztése lenne a legfontosabb. Nem jelenthető ki általánosságban, hogy egyensúlyban lenne a mentális, a sze-

5. ábra
A sportszervezetek által validált és az OSEI-ből származó létszámadatok eltérése

mélyiséget is szem előtt tartó felkészítés, illetve a biológiai éréshez igazított fizikai terhelés. Az edzések és a versenyeztetés intenzitása, az eredménykényszer sokszor nem igazodik a fiatal sportolónövendékek életkorához és biológiai fejlettségéhez. A 6–16 év közötti rendkívül szenzitív korban okozott károk nem korrigálhatók teljesen felnőttkorban, s a sportolók sokszor emiatt nem érik el a genetikai teljesítőképességük maximumát. A fejlesztésvezérelt (egyéni képzést és egyedi fejlődési görbét szem előtt tartó) szemlélet helyett általánosságban a teljesítményvezérelt szemlélet uralkodik. E mögött különböző természetű okokat fedezhetünk fel. Részben hiányoznak a korszerű sporttudományi, edzéselméleti és sportorvosi ismeretek, de a finanszírozási rendszer is katalizálhatja ezt a káros tendenciát, mivel túl korán díjazza az eredményességet.



6. ábra
Eredménymegtartási ráta az egyes sportágakban
Megj: A ráta azt mutatja meg, hogy az 1990–1998 között születettek közül világversenyeken hány utánpótlás-eredményt elérő sportoló ért el felnőttkorban is eredményt.

Fiatalkorban jóval nagyobb sportolólétszámmal dolgoznak a szakemberek, mint amennyiből később élsportoló lesz felnőttkorban (6. ábra). A fejlesztési folyamatoknál is figyelembe kell ezt venni, és a fiatalkorú sportolóknak olyan széles körű, a sportoló életkorának megfelelő készség- és képességfejlesztést kell biztosítani, hogy fejlődjön a gyermek testkultúrája és mozgásműveltsége. Ez a komplex képzés növeli a későbbi sportági specializálódás hatékonyságát is. A sportolók így később lesznek eredményesek, de akkor érhetik el teljesítőképességük maximumát, amikor a legproduktívabb életszakaszukba érnek. Jelenleg nincs megfelelő perspektíva azok számára, akik felnőttkor előtt felhagynak a versenyzői léttel, pedig a magyar versenysportnak nagy szüksége lenne a sporthoz kötődő, sport irányába elhivatott, de sportolóként a legmagasabb szintre el nem jutó szakemberekre. A magyar sport feladata, hogy a saját keretrendszerén belül olyan széles körű fejlesztési és nevelési programot hozzon létre, amelynek segítségével a sportot elhagyókból is kiegyensúlyozott, boldog és a civil életre kész, mentálisan és szellemileg képzett, egészséges emberek lesznek. Ez sok esetben a szabadidősportban való aktivitás útján történik meg, ami nem csak az adott egyén egészségének megőrzésében játszik jelentős szerepet, hanem a versenysport fejlődését is segítheti. A szövetségeknek fejlesztenie kell a szabadidősportot és az iskolai sportot is a sportág tömegbázisának növelése és a fenntartható működés érdekében.



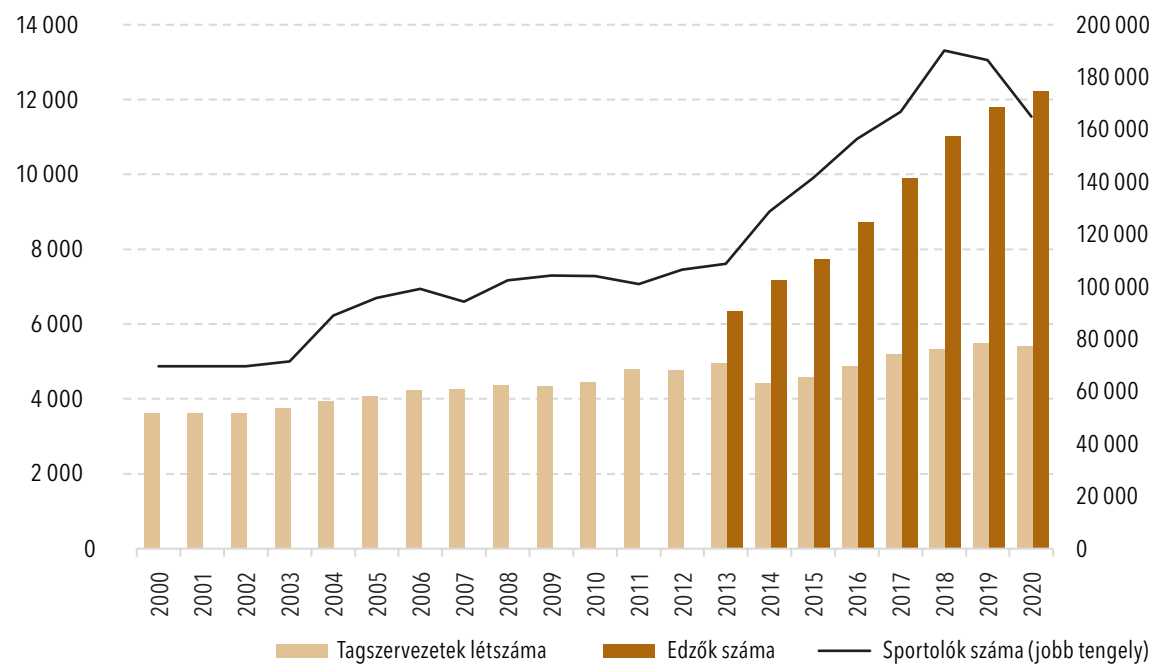
Fontos megőrizni az egyensúlyt a közoktatás, a civil élet és a sport között is. Támogatni kell a sportolókat abban, hogy a sport mellett a civil karrierre is felkészüljenek. Jelenleg nincsen rendszerszinten kidolgozva a sportolói kettős karrier lehetősége. Ösztönözni kell a sportolókat a diplomaszerezésen felül szakmatanulásra, illetve vállalkozói, pénzügyi ismeretek elsajátítására. Ehhez szükség van az egyetemekkel, oktatási intézményekkel, valamint az egyes iparági szereplőkkel való szoros együttműködésre, hogy a sportolói életmód (rendszeres versenyzés és utazás) miatt ne érje hátrány a sportolókat.

3.2 EDZŐK

Az edzői háttér, az edzők szakmai tudása, képzése és fejlesztése az eredményesség egyik legfontosabb pillére. Az edzőknek van a legközvetlenebb szerepük abban, hogy a sportoló milyen edzésterv, program és stratégia szerint végzi a versenyekre való felkészülését, amely meghatározza a sportoló teljesítményét. A jelen stratégiában megfogalmazott célok elérésében is számítunk a magyar edzőtársadalom együttműködésére és támogatására, az ő munkájuk nélkülözhetetlen a hazai sportolók sikeréhez. Az edzők jelen vannak a sportoló fejlődésének minden fázisában, a fiatalkori képzéstől kezdve a tehetség gondozásán át a versenyzésre való felkészítésig, így megkerülhetetlen a szerepük a magyar sport múlt- és jövőbeli sikereiben. Ezért is kiemelten fontos az edzők folyamatos fejlesztése és képzése. Büszkéek lehetünk arra, hogy a magyar edzők itthon és szerte a világban is számtalan kimagasló sikert értek el sportolóikkal. A világ legkülönbözőbb pontjain tették le névjegyüket magyar edzők azáltal, hogy a tudásukat az ottani sportágak fejlesztésének szolgálatába állították. A magyar edzők elhivatottsága és sikerorientáltsága sokszor a saját sportáguk motorjává tette őket, és hosszú távú sikereknek ágyazott meg. Az elhivatott szakemberek a szülők és az iskola munkáját is segítik nevelő tevékenységükkel. Magyarországon egy-egy sikeres edző nyomdokán többgenerációs

sportolói műhelyek jöttek létre, amelyek a hagyomány és innováció ötvözésének köszönhetően időről időre új tehetségek kibontakozását és eredményes versenyzését készítik elő. Szerinte az országban, különböző sportágakban találhatunk ilyen jól működő műhelyeket. Az edzői szakma a magyar sport berkein belül is megbecsülésnek örvend. A Kiemelt Edző Program a különösen sikeres edzőket jelentős anyagi elismeréssel támogatja. Azonban ez csak egy szűk edzői réteget érint, általánosságban viszont kijelenthető, hogy nincs kialakítva edzői életpályamodell, illetve nincs megoldva az utánpótláskorú sportolókkal foglalkozó edzők bérezése.

A magyar sport nagy hiányossága a nem elég széles edzői bázis, illetve, hogy nincs megfelelő számú, kiemelkedően kvalifikált szakember. Ráadásul a legjobb edzők a felnőtt korosztály legígéretesebb versenyzőivel foglalkoznak, akik a legnagyobb sikereket is szállítják. Ugyanakkor éppen az utánpótláskorban történik meg a későbbi sikerek megalapozása, így ott is kiemelt szükség lenne magasan képzett és a különböző korosztályokra specializálódott edzők közreműködésére.



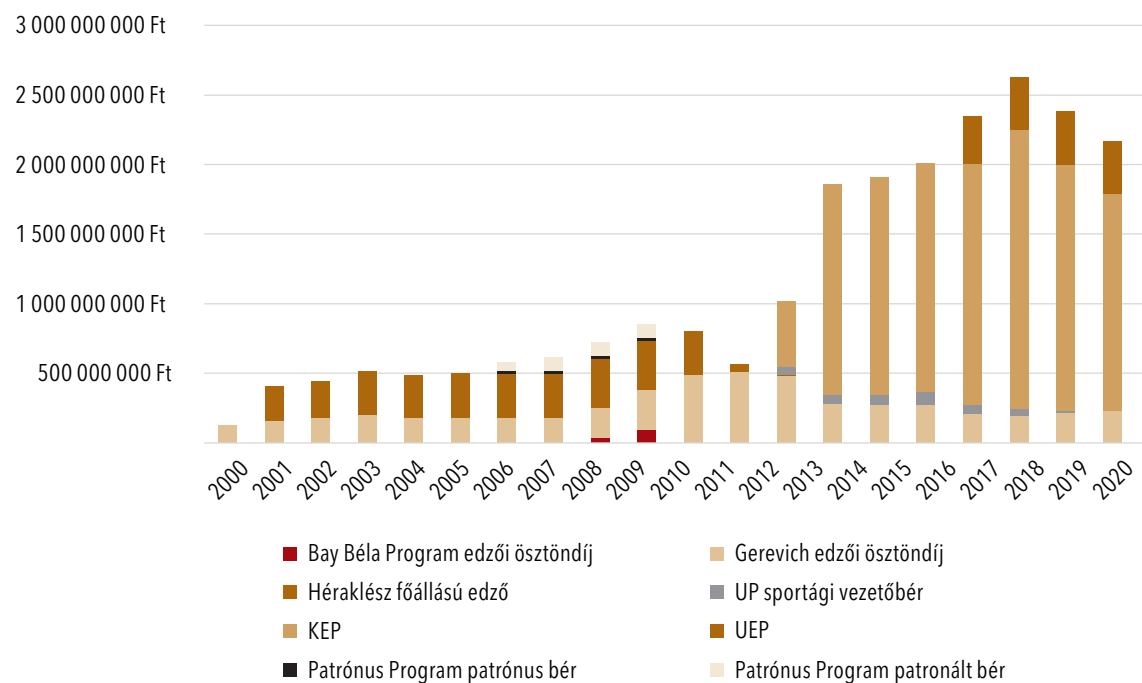
7. ábra
Edzők, tagszervezetek és sportolók létszámának alakulása

Az elmúlt évtizedekben a szakedzői létszámnövekedést erősen limitálta, hogy nem volt megfelelő felsőoktatási edzőképzés. Hazánkban több felsőfokú intézménynek is működik testneveléssel és sporttudományokkal foglalkozó kara, azonban ezen intézmények többségében nem indult még el szakedzőképzés. Bár a Testnevelési Egyetem – hosszú kihagyás után – 2014-től újra elindította a szakedzőképzést, azonban ez nem fedi le az olimpiai sportágak teljes spektrumát. Mindez ráerősít arra, hogy az oktatási rendszer további fejlesztésre szorul. A fentieknek, illetve az edzők anyagi helyzetének javulása és az azzal járó „kifehéredésnek” köszönhetően az edzői létszám emelkedésnek indult (7. ábra). Az edzőképzés tananyaga ugyanakkor még nem alkalmazkodik a legújabb igényekhez. A Testnevelési Egyetemen szakmai fórumok segítségével jelenleg is zajlik az éves tananyagok felülvizsgálata. A gyakorlati képzés



terén is van előrelépési lehetőség, a szakmai gyakorlatok helyszínül az akadémiák is szolgálhatnának, azonban ezek jelenleg a szövetségek alá tartoznak. Ajánlatos volna olyan mentorprogramok és szakmai programok kidolgozása, amelyek keretében egy fiatal, frissen képzett edző egy rutinosabb mester mellett szerezhet tapasztalatot. A nem felsőfokú képzések terén, beleértve az OKJ-s képzéseket is, nincs egységes rendszer. Nem minden olimpiai sportágnak van megfelelő szintű képzése. Ezért fontos lenne ösztönözni a szakszövetségeket, hogy alakítsák ki a saját edzőképzéseik és továbbképzéseik rendszerét, akár átvéve vagy hazahozva az adott sportág jól adaptálható nemzetközi képzésének módszertanát. Mindezt célszerű felsőoktatási intézményekkel együttműködve megtenni. A hazai szövetségek támogassák az érdeklődőket nemzetközi licenct adó képzések elvégzésében. Az elmúlt időszakban hiánypótló edzői továbbképzési programot indított a Magyar Edzők Társasága (MET). Öröndetes fejlemény, hogy a Kiemelt Edző Programban (KEP), az Utánpótlás Edző Programban (UEP) és a Gerevich Aladár-sportösztöndíj programban szereplő szakemberek számára jogszabályi kötelezettség a MET továbbképzésein való részvétel. Ezen továbbképzések

során egy minimális kreditszám elérése szükséges az adott finanszírozási programban maradáshoz. Kiemelendő, hogy a MET ezek megszerzéséhez egy e-learning felületet is létrehozott, amely további lehetőségeket ad a korszerű tudás továbbadására. Mindazonáltal szükséges lehet a továbbképzések anyagának és a számonkérések módjának felülvizsgálata, különösen abból a szempontból, hogy az anyagok feldolgozása és a számonkérések teljesítése valóban elősegíti-e a sportágspecifikus ismeretek elsajátítását és a megszerzett tudás azonnali gyakorlati alkalmazását. Jelenleg a közép-, illetve felsőfokú edzői képesítéssel rendelkező szakembereknek eltérő számú kreditpontot kell teljesíteniük. Szükséges lenne a továbbképzéseket az edzők különböző tudásszintjéhez és tevékenységi profiljához igazodva is többszintűvé tenni. Az edzőképzés területén további fejlődési irány lehetne a képzések disztingválása, értve ezalatt a sportágak szerint elkülönített képzést, a felnőtt és utánpótlásedzők képzésének szétválasztását, valamint a képzések gyakorlati részének erősítését is. Az edzőképzésben fontos szempontnak kell lennie a komplex személyiségfejlesztésnek, a pedagógiai és pszichológiai tudás mélyítésének. Ennek köszönhetően az edzőnövendékek számára egyértelművé válhat, milyen edzői feladat ellátására érzik magukat leginkább alkalmasnak és elhivatottnak. A MET továbbképzési rendszerét is érdemes lenne kiterjeszteni valamennyi edzőre.



8. ábra
Edzői ösztöndíjak és a
bérjellegű juttatások
alakulása

A MOB szeretné erősíteni azt a szemléletet, hogy a különböző területeken dolgozó, széles körű szakmai tudással rendelkező szakemberek együttműködésével és csapatmunkájával lehet a leghatékonyabban és legsikeresebben dolgozni. A különböző területekre specializálódott szakemberek együttműködését a vezetőedzői rendszer elterjedése teheti hatékonyabbá, melyet nemzetközi és hazai pozitív példák is megerősítenek. A vezetőedzőnek olyan komplex képességekkel rendelkező szakembernek kell lennie, aki csapatban jól dolgozik, irányít, megfelelően kommunikál, szervezési



és tervezési feladatokat lát el, továbbá a tevékenységéhez elengedhetetlen pedagógiai és pszichológiai ismeretekkel is rendelkezik. Kiemelten fontos, hogy egy vezetőedzőnek a hatáskörei és jogkörei megfelelően legyenek definiálva.

Az oklevelek megszerzése mellett legalább ilyen fontos szempont a tapasztalatszerzés, a hazai és nemzetközi példák tanulmányozása. Mindenképpen szükséges a nyelvtudás fejlesztése, illetve a külföldi tanulmányutak támogatása. Az erre ösztönző feltételeket be kell építeni a képzési rendszerbe. Vannak is rá jó kezdeményezések a magyar edzőképzésben, legyen szó akár a MET képzési alkalmairól, szövetségi vagy sportági szinten külföldi előadók alkalmanként történő meghívásáról, vagy a nemzetközi szövetségek által tagszövetségeknek szervezett továbbképzésekről. Ezeknek a tudatos és folyamatos beépítése a képzési rendszerbe azonban még nem történt meg, a szakedzőképzéshez modulárisan kellene az alap- és szaknyelvi ismeretek bővítését csatlakoztatni.

A rendszerszintű fejlesztéseken felül szükség van az önképzésre, a folyamatos fejlődésre irányuló önfejlesztési attitűd elterjedésére is az edzőtársadalmon belül. A helyes önértékelés, a tudásvágy, az állandó fejlődésre irányuló ambíciózusság, a legfrissebb nemzetközi szakirodalmak követése, akár több évtizedes edzői tapasztalat után is, már az edzők saját feladata, ehhez viszont ösztönzőként szolgálhat egy jól kialakított képzési rendszer. A MOB által végzett kérdőíves felmérés alapján is az szűrhető le, hogy a képzési és továbbképzési rendszereink még fejlesztésre szorulnak ahhoz, hogy a nemzetközi mezőny szakmai színvonalát jobban megközelítsük.

Az edzőket támogató finanszírozási rendszer is átgondolásra szorul. A KEP és az UEP a Gerevich-ösztöndíjjal kiegészülve hozzájárult ahhoz, hogy az edzői pálya hosszú távú perspektívát jelenthessen (8. ábra) A legjobb eredményeket elérő sportolók edzői már teljes anyagi biztonságban dolgozhatnak. A támogatások elosztása

ugyanakkor egyenlőtlen, az utánpótlásedzőknek folyósított juttatások jelentősen elmaradnak a felnőtt sportolókat felkészítő szakemberekétől, ami bérfeszültségeket, egyensúlytalanságot okoz a magyar sportban. A legjobb edzők az élsportba koncentrálnak, holott az utánpótlásban nem kevésbé fontos a magas szintű tudással rendelkező edzők jelenléte. Fontos, hogy a finanszírozási rendszer ne gátolja, hanem ösztönözze a tehetségek kvalifikált szakemberekhez történő eljutását. Jellemző probléma ma, hogy az utánpótláskorú sportolóval foglalkozó edző anyagi megfontolások miatt a megfelelő képzettség és tudás nélkül is megtartja felnőttkorúvá vált tanítványát, így a sportoló nem tud az életkorának megfelelő és a fejlődéséhez szükséges edzőmunkát végezni egy arra kvalifikált szakemberrel.

A jelenlegi finanszírozás csak a már szűk elitbe tartozó sportolókkal foglalkozó, tapasztalt szakemberek számára jelent biztos pályát. A fiatalabbak ezért nem választják elegendő számban az edzői szakmát, ami hosszabb időre is tartóssá teheti a szakemberek létszámbeli hiányát. Olyan finanszírozási rendszerre van szükség, amely a teljes edzői életpályamodellt támogatja, kiegészítve egy folyamatos értékelő-visszajelző rendszerrel. Ehhez egyelőre hiányoznak a megfelelő szabályozórendszerek, és egy hivatalos edzői minősítési rendszer is, amely egyértelműen tisztázná a különböző edzői kategóriákat és az azokhoz tartozó edzői jogosítványokat és juttatásokat. A Magyar Edzők Társasága kezdeményezte és elindította az edzői minősítési rendszer kidolgozását, azonban ez még nem került bevezetésre. Egyes sportági szakszövetségek készítettek saját minősítési rendszert, de ezek egységesítése még nem valósult meg. Célzott programokkal javítani kell az edzői szakma társadalmi megítélésén is, hogy az ambiciózus, agilis fiatalok számára is vonzó legyen az edzői, sportszakemberi pálya. Hiányzik egy megfelelő háttéradatbázis is, amelyen keresztül folyamatosan nyomon lehetne követni, hogy utánpótláskortól kezdve mely szakemberek dolgoztak, illetve milyen felkészülést és képzést végeztek egy adott sportolóval. A jelenlegi önbevallásos rendszer számos visszaélésre ad lehetőséget, evvel szemben a szakmai munka transzparens nyomon követését elősegítő rendszer sokat javítana a folyamatokon.

A kérdőíves felmérés eredménye azt is megmutatta, hogy a magyar edzői társadalom sportszakmai szempontból kompetens, rendelkezik a szükséges sportági ismeretekkel, képes megfelelő edzésprogramok összeállítására. Ugyanakkor a saját sportági ismereteken túl szükség van egy sokkal átfogóbb tudásra is, beleértve olyan készségek fejlesztését, amelyek nem kizárólag a sportszakmához kapcsolhatók (például menedzsment, csapatmunka, csoportdinamika, kommunikáció, vezetői készségek). Jelentős fejlődésre van szükség a kommunikációs készségek fejlesztésében, ideértve a megfelelő értékelési rendszer felállítását, annak kommunikálását és a visszajelzés kultúrájának megerősítését. Különösen utánpótláskorban fontos a megfelelő, erőszakmentes, asszertív kommunikáció a versenyzők irányába. A gyermek pszichés, mentális és szociális fejlődését jelentősen meghatározzák a tekintélynek számító szereplők, akik közé a szülők és a tanárok mellett az edzők is tartoznak. Az akár több évtizedes rossz beidegződések (negatív motiváció, túlzott külső motiváció, verbális és fizikai erőszak, fenyegetés) elhagyása csak a modern pszichológiai és pedagógiai ismeretek hangsúlyosabb átadásával, képzésekbe iktatásával lehetséges. Így alakulhat ki egy pozitív és belső motivációkból fakadó, kölcsönös tiszteleten és bizalmon alapuló, egészséges sportoló-edző viszony, amelyben mindkét fél folyamatos fejlődésre törekszik és egymást támogatja. Az edzőknek – különösen utánpótláskorban – fokozottan kell figyelniük a gyermekek komplex személyiségfejlődésére. Ennek keretében

kiemelt hangsúlyt kell fektetni a túlzott eredménykényszer elkerülésére, az életkorhoz igazított, szenzitív időszakokat figyelembe vevő fizikai terhelésre, illetve a megsokkoltól eltérő fejlődési ívet bejáró (későn vagy korán érő) sportolók egyénre szabott testkulturális nevelésére és fejlesztésére. Az ezekhez szükséges korszerű élettani, edzésméleti és pszichológiai-pedagógiai ismeretek átadására fokozott figyelmet kell fordítani a hazai edzőképzésben.

3.3 SPORTOLÓI BÁZIS ÉS UTÁNPÓTLÁS-NEVELÉS

A harmadik alfejezetben a magyar versenysport utánpótlásának helyzetével foglalkozunk. Ez a témakör a SPLISS modell két pillérét is magában foglalja: a tehetséggondozással és a sportolói létszámokkal foglalkozó fejezetet. Az utánpótlás helyzete, működése nem tartozik a szűken értelmezett versenysport keretein belülre. Megítélésünk szerint (és SPLISS kutatás elméleti modellje szerint is) azonban a megfelelő utánpótlás elengedhetetlen a versenysportra megfogalmazott stratégiai célok eléréséhez, a fenntartható eredményességhez. Hazánkban különösen nagy jelentőségű ez, hiszen a SPLISS azt is megállapítja, hogy – a kisebb merítési lehetőség miatt – minél kisebb egy nemzet, annál nagyobb jelentősége van a hatékony utánpótlás-nevelésnek, és a jól működő tehetséggondozási programoknak. A későbbi versenyzők fizikális és mentális felkészültségét már utánpótláskorban meg kell alapozni, ezért fontosnak tartjuk feltárni az utánpótlásban fejlesztendő területeket. Az ezekkel kapcsolatban megfogalmazott és minél hamarabb alkalmazott beavatkozásokkal akár már a stratégia időhorizontján belül, tehát 2032-re észlelhetünk pozitív változásokat.

A nemzetközi szakirodalomban mára elterjedt az a szemlélet, amely az élsportolót egy hosszú távú folyamat végtermékének tekinti. Több országban ezt már – rendszer szinten – a gyakorlatban is alkalmazzák. Ez a folyamat egy olyan fejlődési pálya, amely már gyermekkorban, az alapvető mozgásformák elsajátításakor elindul. Az, hogy innentől kezdve a környezet milyen módon alakítja a gyermek mozgáskultúráját, már jelentős hatással lesz a sportoló későbbi eredményességére. Több olyan módszertan, fejlesztési irányzat vagy modell létezik, amelyek elősegítik és kedvezően alakítják a sportolóvá válás útját. Ezek az aktuális fogékonysági időszakhoz, illetve a fizikai, emocionális és kognitív képességeikhez szabják a mozgásfejlesztést. Ilyen a 'grassroots' sportkoncepció, a multisport szemlélet vagy a 'four corner model'. Ezeken kívül mindenképpen megemlítendő a magyar szakember, Balyi István és munkatársai által felállított LTAD (Long-term Athlete Development) modell is. Ezek közös alapvetése, hogy utánpótláskorban a sokoldalú fejlesztést, a nem sportágspecifikus mozgásfejlesztést, a játékot, játékoságot, a sport, a mozgás megszerettetését és a sport iránti elköteleződést helyezik a középpontba. Általuk a kreatív gondolkodás fejlesztése, a belső motiváció kialakítása és fejlesztése válik kiemelt prioritássá, melyek mind-mind a hosszú távú elköteleződést segítik elő. A motorikus képességek fejlesztése mellett a komplex személyiségfejlesztés is fontos szempont. A fent említett modellek a hagyományos versenyrendszerek mellett hangsúlyozzák a módosított, könnyített, illetve az alternatív versenyrendszerek fontosságát is. Minden olyan irányzatot, törekvést, módszertant stratégiai szempontból fontosnak tartunk, amely a fentiekben leírtakat erősíti és az utánpótlás-nevelést új alapokra helyezi.



A magyar utánpótlással kapcsolatban elmondható, hogy hazánkban hagyományosan kedvelt iskolán kívüli foglalkozás a sportolás. A szülők szívesen íratják be iskoláskorú gyermekeiket a különböző sportszervezetekhez, vagy akár az iskolában szervezett külön sportfoglalkozásokra. A mindennapos testnevelés bevezetése – gyakorlati, megvalósíthatósági korlátaival együtt – szintén támogatja az iskoláskorúak fizikai aktivitását. A látvány csapatsportok támogatása és a KSF hatására ez az együttműködés mélyült is, a 3+2 testnevelés óra elősegítette az iskolák és a sportszervezetek közötti koordinációt. Rendelkezésre állnak különböző kerettantervek megújult tartalommal és szemlélettel. Ezek rendszerszintűvé válása egyaránt szükséges az iskolákban és a sportszervezetekben is. Fejlődést főleg a fokozatosság jelentene. Az alsós osztályokban a mozgásfejlesztés sokoldalúságának kell teret kapnia, és később is csak fokozatosan kell a sportág-specifikus gyakorlatoknak hangsúlyossá válniuk. A gyermek a korai mozgásfejlődés során fedezi fel és ismeri meg környezetét. Ez az érési szakasz azért is kiemelten fontos, mert a gyermek idegrendszere a mozgásos tevékenységek során fejlődik, ez alapozza meg a későbbi kognitív fejlődését. Az alapvető mozgásformák (például a kúszás, mászás, járás, futás, ugrás) elsajátítása már kisgyermekkorban elkezdődik, 4 és 7 éves kor között ezek tökéletesítése lenne a feladat. Intézményi szinten azonban jelentős különbségek alakulnak már ki itt is. Bizonyos óvodai intézményekben fizetnek mozgásfejlesztő szakembert, máshol az óvodapedagógus tartja a tornát, míg van, ahol egyáltalán nincs külön mozgásfejlesztő foglalkozás. Ezen a területen mindenképpen szükség van fejlődésre és az esélyegyenlőségre való törekvésekre. Az óvodapedagógusoknak, tanítóknak rendelkezniük kell azzal a kompetenciával, hogy fejlesszék a gyermekek mozgáskultúráját, a fiatalok kondicionális, koordinációs, kognitív és emocionális képességeit. Ennek a tudásnak a fejlesztése hangsúlyosabb szerepet kell hogy kapjon a felsőoktatásban és az államilag akkreditált pedagógus továbbképzések tananyagaiban, különös tekintettel a gyakorlati tudás átadására.

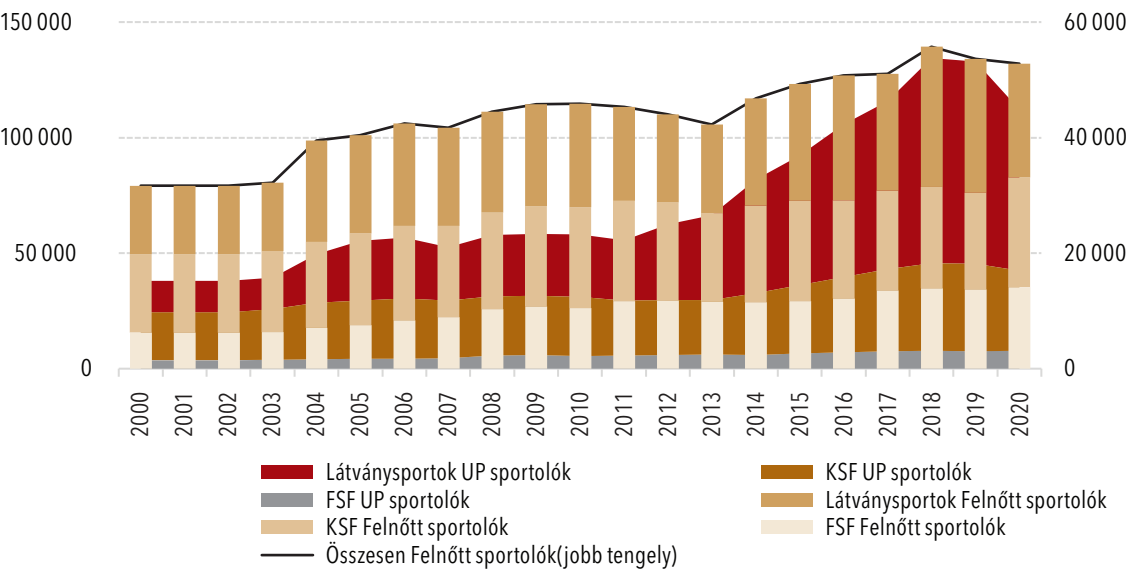
Egészen a középiskolai tanulmányok befejezéséig a szülő-iskola-sportszervezet hármas mindegyike igyekszik a rendszer korlátai ellenére motiválni a diákokat a fizikai aktivitásra, sportolásra, s ennek érdekében anyagi, időbeli és egyéb jellegű ráfordításokkal segítik elő a diákok fizikai fejlődését. Hozzá kell tenni ugyanakkor, hogy a testnevelés, a közösségi szabadidős sport és az élsport programjai nincsenek kellőképpen összehangolva. Optimális esetben a mozgásfejlesztési alapokat már a közoktatási intézményekben meg kellene tanulnia a gyermekeknek, levéve ezzel a terhet a sportszervezetekről, ahol jelenleg a mozgásfejlesztés történik. Ez azt a célt is szolgálná, hogy a mozgásfejlesztési alapok ne keveredjenek idejekorán a specifikus mozgásformák gyakorlásával. Bár igyekeznek egymás munkáját nem gátolni, valójában egy sokkal szorosabb együttműködésre lenne szükség ahhoz, hogy a gyermekek korának megfelelő aktivitásokat koordinált formában végezzék, így kiaknázva a tehetségekben rejlő maximális potenciált. A probléma rendszerszintű. Egyfelől esetleges és következtelen, sokszor a családi háttér elhivatottságán múlik, hogy egy gyermek számára elérhető-e (és amennyiben igen, hol) a korának megfelelő sportfoglalkozás, mozgásfejlesztés. Másfelől a teljes fejlődési, sportolói életpályát szem előtt nem tartó, a sportoló helyett a sportág vagy a sportszervezet érdekeit érvényesítő szemlélet uralkodik.

Szükség van a tanulás-sportolás összehangolására, amelyhez rendszerszinten ki kell dolgozni a szülő, a tanár és a sportszervezet/edző kommunikációs platformjait. Van hazai példa olyan online felületre, amelyen keresztül a három szereplő nyomon követheti a gyerek tanulmányi és sportteljesítményét is, valamint összehangolják az iskolai és sportszervezeti foglalkozásokat. A szülő jelenti a gyermek sportolójává válása során a legfontosabb háttér, és később is a legfőbb „szponzor” szerepét tölti be, ezért különösen fontos, hogy folyamatosan tájékoztatva legyen a gyermek fejlődéséről, sportolói karrierjének lehetőségeiről.

Az elkövetkező tíz évben a legnagyobb kihívást a magyar sport számára az alacsony születés- és gyerekszám fogja jelenteni. Évente mintegy 90 ezer gyermek születik, ők jelentik a körülbelül száz (nem csak olimpiai) sportág potenciális utánpótlását. Ennyi sportág tekintetében megközelítőleg tízezer igazolt sportolóra van szükség évente a megfelelő utánpótlás biztosításához, így átlagosan minden kilencedik gyermeknek meg kell találnia a számára megfelelő sportágat. Kiemelkedő stratégiai jelentősége van tehát a sokoldalú fejlesztésnek, a multisport szemléletnek és később a megfelelő kiválasztásnak, hogy valóban találkozzanak a megfelelő képességekkel rendelkező gyermekek (illetve azok szülei) a megfelelő sportágak képviselőivel. Ez csak akkor lehetséges, ha az egész országra kiterjedően rendszerszinten működik az információáramlás, elterjed egy kevésbé korai sportág-specifikus szemlélet és sokkal inkább előtérbe kerül a multisport szemlélet az alsóbb korosztályokban.

A testnevelő tanároknak kiemelt szerepük van a sport és a sportágak megszeretetésében, a gyermekek fejlesztésében, a sport iránti elköteleződésük erősítésében, a mozgáskultúrájuk kialakításában, a sportági alapok megtanításában és a kiválasztás elősegítésében. A múltbeli tapasztalatok azt igazolják, hogy leggyakrabban a testnevelő tanár irányítja a valamely sportágban tehetséges diákokat a megfelelő sport-szervezethez. A testnevelő tanár sportági képzettsége, előélete befolyásolja, hogy milyen mozgásformákat, sportágakat tanít meg a gyermekeknek, s ezáltal mely sportágak kiválasztási folyamatában partner. Kiemelten fontos a pedagógusok széles körű ismereteinek megszilárdítása, a mozgáskultúra fejlesztésének és a sportági

alapismereteknek az elsajátítása. Fontos a testnevelő tanárok rendszerszintű ösztönzése arra, hogy minél több sportágat kipróbáltassanak a gyerekekkel. Jelenleg a Nemzeti Alaptantervben megfogalmazott test- és mozgáskultúra tanrendek kimeneti követelményei rugalmasan vannak megfogalmazva, az ellenőrzés iskolavezetői szintre delegált, így a vezető személyétől függ, hogyan tartják be a tantervben foglaltakat.



8. ábra
Edzői ösztöndíjak és a bérjellegű juttatások alakulása

A jelenlegi finanszírozási rendszer miatt a sportszervezetek már nagyon korán megpróbálják a gyerekeket egy sportághoz kötni, ami szembe megy a multisport szemlélettel. Ahogyan a 9. ábra mutatja, az új sportágfejlesztési programok hatására 2011-től rohamosan nőni kezdett az utánpótláskorú sportolók száma. Ennek a növekedésnek legnagyobb részét a látvány csapatsportágak szállították, kisebb részét a KSF programban résztvevők, míg az FSF program sportágaiban szinte változatlan utánpótlási bázis áll rendelkezésre. Fel kell hívni a figyelmet arra a tényre, hogy a hirtelen növekedés mögött nem feltétlenül áll valódi sportolói bázisbővülés. Elképzelhető, hogy a növekedés adminisztratív okokkal, tömeges igazoláskiállításal magyarázható, ami a sportágfejlesztési tervekben szereplő vállalások teljesítése érdekében történt meg. Ezt támasztja alá az a tény is, hogy bár sportszakmai szempontból az utánpótlásbázis növekedését a felnőtt korosztály növekedésének mintegy 6-8 éves késleltetéssel kellene követnie (ennyi idő alatt éri el egy tizenéves sportolónövendék a felnőttkort), ezzel szemben a felnőtt korosztályú sportolók számának bővülése 2013-tól kezdve párhuzamos az utánpótlásbázis növekedésével. A 2011-es trendfordulóhoz képest 6-8 évvel, 2018-ban pedig éppen ellentétesen, a csökkenés irányába mozdult el a felnőtt sportolók létszáma.

Fontos eredmény, hogy az iskolák és a sportszervezetek a mindennapos testnevelés keretein belül bekapcsolódhatnak a testnevelésórákba, azonban főképp a jól finanszírozott sportszervezetek és sportágak tudnak jelen lenni az iskolákban, miközben a kisebb költségvetésű sportágak megjelenésére is szükség lenne. Meg kell teremteni a lehetőségét annak, hogy 10-12 éves korig minél több gyermek minél több sportágat

kipróbálhasson. A hazai sport jelenlegi struktúráján belül a többszakosztályos sportszervezetekben, sportiskolákban és iskolákban, valamint multisport eseményeken, fesztiválokon lehetne ezt megvalósítani. Érdemes lenne a szülőket részletesebben is tájékoztatni arról, mi várható akkor, ha a gyermeke egy bizonyos sportágat kipróbál, illetve milyen alapvető sportszakmai és sporttudományos ismeretekkel érdemes tisztában lennie annak érdekében, hogy a gyermeke számára a legjobb döntést hozhassa. Az ilyen eseményeken, illetve az iskolai testnevelésórákon a gyermekek legalapvetőbb képességeinek és készségeinek rendszeres mérésével, illetve nem műszeres vizsgálatok elvégzésével és kiértékelésével értékes adatbázist lehetne létrehozni, amely a magyar sport potenciális utánpótlásbázisát térképezné fel. Egy ilyen adatbázis megléte nagymértékben elősegítené a potenciális tehetségek detektálását és a kiválasztási folyamatot. Ösztönözni kell szövetségi és sportszervezeti szinten a rokon és transzfer sportágak közötti párbeszédet, együttműködést, hogy programszerűen működjön a sportágak közötti transzfer. Ehhez mindenképp meg kell szüntetni a gyermekekért folyó „versenyt” (2. táblázat).

	FSF		KSF		Látványsportok		Összesen	
	Felnőtt	UP	Felnőtt	UP	Felnőtt	UP	Felnőtt	UP
Időszak	Kronologikus átlag (fő)							
2000–2013	8 828	4 768	15 721	23 860	15 622	23 238	40 170	51 865
2013–2020	12 972	7 229	17 287	34 022	21 432	71 769	51 690	113 020
Százalékos változás	147%	152%	110%	143%	137%	309%	129%	218%
Időszak	Éves átlagos változás (fő)							
2000–2013	414	192	134	222	264	1 777	813	2 192
2013–2020	347	235	530	1 565	636	4 715	1 513	6 516
Különbség	-67	43	396	1 343	372	2 938	700	4 324

A sport számára a másik nagy kihívást a digitalizáció és az online világ térhódítása és elszívó hatása jelenti. Az ezzel járó fizikai inaktivitás, mozgásszegény életmód, illetve az online tér okozta mentális károk egyaránt orvosolhatók sporttal. Ezért is különösen nagy a társadalmi jelentősége annak, hogy a magyar sport megfelelő alternatívát kínáljon a fiatalok számára, mert éppen a szenzitív időszakokban nehéz a gyermekeket mozgásra sarkallni, pedig ilyenkor a legfogékonyabbak a különböző készségek, képességek elsajátítására. A magyar utánpótlásban jellemző ennek a kornak a kihasználatlansága, ami olyan lemaradásokhoz vezet, amelyek felnőttkorban már nem pótolhatók. Fontos kiemelni, hogy akár már a serdülőkorban, 10 és 18 éves kor között olyan eltérések lehetnek az egyéni érésben egyfelől a nemek között, másfelől az egyének között, amelyek nem hagyhatók figyelmen kívül. A naptári és biológiai életkor ilyenkor jelentősen eltérhet egymástól, viszont a magyar utánpótlásban az edzés és a versenyrendszer ezt nem feltétlenül veszi figyelembe.

2. táblázat
Létszámok alakulása a 2013 előtti és utáni időszakokban, sportágcsoportonként



A gimnáziumi évek elteltével a magyar sport sok esetben elengedi a korábban mozgásra szoktatott fiatalok kezét. A kötelező testnevelés megszűnése mellett a sportszervezetekben már szinte csak azokkal kívánnak foglalkozni, akik rendszeres versenyzésre adják fejüket, és az utánpótláskorban kiemelkedő eredményeket érnek el. Ezeknek a folyamatoknak tudható be, hogy jelentős lemorzsolódással néz szembe a magyar sport, amely kutatásaink szerint az egyik legkomolyabb sportolói bázist érintő probléma. A pezsgő és előremutató egyetemi sportélet – néhány jó példát leszámítva – jelenleg hiányzik Magyarországon. Ennek kialakítása jelentős hosszú távú előnyökkel szolgálna a versenysport számára is. Jellemző hiba a magyar utánpótlássportban, hogy ebben az életkorban a fiatalokat túledzik és túlversenyeztetik, amely hosszú távon is gondot jelentő sérülések és deformitások kialakulásához, motivációvesztéshez, így végső soron a sport elhagyásához vezet. Az utánpótláskorú sportolók felkészítését alapvetően rövid távú célok, túl korai eredménykényszer vezérli, nem a hosszú távú fejlesztés igénye. Mindez korai kiegészítéshez és erős lemorzsolódáshoz vezet, amely a lányoknál korábban elkezdődik és gyorsabban végbemegy. Ebben természetesen a jelenlegi finanszírozási rendszernek is megvan a maga felelőssége, amelyet egy későbbi alfejezetben fogunk tárgyalni.

Összességében kijelenthető, hogy a magyar oktatási rendszer, a mindennapos testnevelés már gyermekkortól kezdve mozgásra, sportolásra ösztönzi a gyereket, amelyet általában a szülők is támogatnak. A motiváción túl azonban az iskolai foglalkozások

hatékonyabbá tétele is fontos, s a nemzetközi példákhoz hasonlóan megfontolandó a szülői programok bevezetése, a szülő-gyerek-testnevelő tanár vagy edző együttműködésének kidolgozása. Ehhez megfelelő követelményrendszerrel, tartalommal és szemlélettel bíró kerettantervek létrehozása és megvalósítása szükséges.

Szükséges egy szemléletbeli változás annak érdekében, hogy utánpótláskorban a gyermekek a korosztályuknak és biológiai érettségüknek megfelelő képzést kapjanak. Olyan edzésprogramot kell összeállítani, amely figyelembe veszi a szenzitív időszakokat, a multisport szemléletnek megfelelően nem kényszeríti túl korai sportági specializációra a fiatalokat. A tehetségek kiválasztása, fejlesztése és menedzselése során a sportoló hosszú távú eredményességét a rövid távú egyéni és szervezeti célok elé kell helyezni. Ehhez a szülők, az iskola és a sportszervezetek együttműködésére van szükség. A korszerű sportorvosi ismeretek terjedése és a gyermek biológiai érésének folyamatos nyomon követése, valamint az ehhez igazított edzés- és versenyterhelés segítségével érheti el a sportoló felnőttkorra a genetikai potenciáljának maximumát. A játékos, kreatív sporttevékenység, a mozgás és a sport megszerettetése, a társas közeg és a pozitív légkör a gyermekeket sokkal jobban motiválja az olyan rövid távú célokra, mint a díjak és eredmények bezsebelése. Cél az, hogy 2032-re uralkodó szemléletté váljon, hogy sportoló embert neveljünk, hiszen igazán sikeres sportoló, majd később civil állampolgár csak az lehet, aki testileg és lelkileg egyaránt egészséges.

3.4 SPORTIRÁNYÍTÁS

A vizsgált témakörök közül talán a sportirányításra, sportvezetésre vonatkozó fókuszterület bír a legátfogóbb tartalommal. A stratégiai szemléletnek ki kell terjednie a szervezetek közti koordinációra, a hosszú távú tervezésre, az érdekeltek bevonására, a személyi állomány összetételére, a szervezeti kommunikációra, a döntéshozatalra és a kereskedelmi partnerekkel való együttműködésre. A sportirányítás témaköre a SPLISS modellben is megjelenik külön pillérként, hangsúlyozva azt, hogy ennek a területnek a kiértékelése a legnehezebb, mivel a nemzeti hagyományok és az intézményi struktúrák miatt nincs egyhangúlag elfogadott legjobb modell, amely viszonyítási alapot szolgáltatna a többi számára. Nemzetenként, de akár sportáganként is eltérhet, hogy éppen milyen intézményi struktúra tudja hosszú távon leginkább támogatni a versenysport sikerességét. Mindazonáltal vannak olyan kulcselemek, amelyek megléte általánosan fellelhető a jól működő intézményrendszerekben. Ide tartozik például a kormányzat és a nemzeti olimpiai bizottságok, illetve sportági szövetségek közötti koordináció, az erőforrások következetes és holisztikus struktúra szerinti felhasználása, a kötelezettségek és felelősségek tisztázása, a hatékony kommunikáció és az egyszerűsített adminisztráció. Ezek az elemek olyannyira fontosak, hogy a SPLISS tanulmány szerint a sportirányítás pillére mutatja a legszorosabb kapcsolatot a sikerességgel, még ha ez a pillér csak hosszú távon, közvetett módon hat is a versenysport eredményességére.

Egy jól működő intézményi struktúrához elengedhetetlen a megfelelő apparátus, amely működteti. A sikeres sportnemzetek számára alapvetés a jól képzett, kompetens, főállású, professzionális szakemberek alkalmazása a sportvezetésben és az irányításban, valamint az operatív feladatokban, hiszen így tudják folyamatosan támogatni a sportolókat, edzőket és a versenyek rendezőit. A magyar sport elmúlt évtizedének



pozitív fejleménye, hogy nagyobb apparátusok dolgoznak néhány szövetségben, és ezt képesek fenntartani, döntően az állami támogatásoknak köszönhetően. Azonban a sportágak nagyobb részében ez még nem jellemző, a megnövekedett adminisztratív és sportszakmai feladatokat nincs lehetőségük megfelelően ellátni. Nagy fluktuáció tapasztalható az apparátuson belül, és nem minden esetben kellően kvalifikált, tapasztalt, rátermett munkaerő dolgozik a különböző szervezetekben. Szükség volna – akár belső képzések keretében – a humánerőforrás fejlesztésére, egy életpályamodell kialakítására, amely megfelelő perspektívát nyújt a sportirányítás felé elkötelezett tehetséges pályakezdekőknek és a tapasztaltabbaknak is. A magyar intézményrendszer hiányossága, hogy nem mindig egyértelműek a feladatkörök és a felelősségek az intézmények között, vagy akár intézményeken belül. Egy stabilabb és kiszámíthatóbb munkakörnyezet, jobban működő koordináció az intézmények között elősegíthetné a hatékonyabb működést, és hosszú távon hozzájárulna a magyar sport sikerességéhez. A források bővülését egyelőre nem követte a sportszervezetek szervezeti megújulása. A menedzsment tagjai általában volt sportolók, edzők, akik nem rendelkeznek a megfelelő képesítéssel és kompetenciákkal ahhoz, hogy ilyen méretűre duzzadt és sok új feladattal ellátott szervezeteket vezessenek. A sportágfejlesztések végrehajtását több esetben is akadályozták vagy lassították a vezetőségben bekövetkezett sorozatos személyi és az ezekkel járó koncepcionális változások. A stabilitás ezen a téren is meghatározó a sportágak fejlődése szempontjából.

A magyar sport sikerességének további növelése érdekében széles körű szervezetfejlesztésre van szükség. A szövetségeknek és sportszervezeteknek törekedniük kell vállalatyszerű működésre vagy az arra való fokozatos átállásra, amelyben az egyik legfontosabb elem, hogy a sportszakmai vezetés és a menedzsment elválik egymástól.

A szervezetek élére (akár sportmúlttal bíró) képzett menedzserek, pénzügyi és gazdasági vezetők kellene a hatékony működéshez. Az állami forrásbővülés megteremtette a lehetőséget arra, hogy a magas szintű képzettséggel és tapasztalattal bíró menedzserek számára is versenyképes fizetéssel járó, vonzó ajánlatot jelentsenek a sportszervezetek vezetői pozíciói. Hivatásos sportvezetőkre van szükség, mert nem működőképes a társadalmi munkában végzett sportvezetői státusz. Felsőoktatási képzésekkel hosszú távon biztosítható lenne megfelelő számú és megfelelő képesítéssel bíró vezető. A képesítési jogszabályt – 157/2004. (V. 18.) Korm. rendelet –, amely a különböző pozíciókhoz képzettségi kritériumokat rendel, az eddigieknél következetesebben kell alkalmazni. Az Akcióterv fejezet 4. pontjában részletesebben is kifejtjük a szervezetfejlesztés legfontosabb területeit.

Rendkívül fontos, hogy a hierarchia csúcsán lévő kormányzati és nem kormányzati szervek stratégiai szemléletben gondolkodjanak, egyértelmű és elérhető célokat fogalmazzanak meg, és ezeket a célokat megfelelően tudják kommunikálni a többi szervezet felé. A stratégiai célok gyakorlati megvalósítását azonban a szubszidiaritás elvének megfelelően alacsonyabb szinteken kell elvégezni. A célok és a beavatkozási tervek megalkotása során az érintettek minél nagyobb körének bevonása elősegíti a sikeres megvalósítást. Ezért érdemes a sportolókat és az edzőket minél nagyobb számban bevonni a folyamatba. Ez a megfelelő bizottságok életre hívásával itthon is egyre több helyen megvalósul. Fontos cél, hogy minden szövetségben megalakuljanak a sportolói bizottságok, amelyek aktívan vegyenek részt a szövetség életében és érdemben legyenek bevonva a döntéshozatalba. A stratégiai szemlélet fentiek szerinti kialakítását tűzte ki célul a MOB is jelen dokumentumában, felmérve azt, hogy sportban sikeres nemzetnek maradni csak a stratégiaiilag megalapozott gondolkodás és cselekvés elsajátításával lehet.

3.5. JOGI SZABÁLYOZÁS

Külön foglalkozunk a sport jogi környezetével, hiszen a sportjog az összes többi fókuszterületre hatással van, a finanszírozással közösen határozzák meg a különböző struktúrák és intézmények működési környezetét. A sportjog ugyan nem tartozik a szigorúan vett sportszakmai területek közé, azonban a megfelelő szabályozás elengedhetetlen a versenysportot irányító intézmények gördülékeny működéséhez.

Magyarországon a 2004. évi I. tv. a sportról (röviden Sporttörvény) foglalja össze a sportot, így a versenysportot érintő legfontosabb jogszabályokat. Nemzetközi viszonylatban is nehéz olyan sporttörvényt találni, amely a hazaival hasonló komplexitással bír. Az állami sportigazgatással és finanszírozással kapcsolatos szabályozásokon túl az amatőr és hivatásos sportolók, illetve a sportszakemberek jogállását, a sportági szakszövetségeket, a sportszervezeteket (sportegyesületeket, sportvállalkozásokat, sportiskolákat, az utánpótlás-nevelés fejlesztését végző alapítványokat) jogi státuszát, a sportrendezvények lebonyolításával kapcsolatos jogi kérdéseket (nézők jogviszonya, a rendezés biztonsági kérdései), a nevezéssel, átigazolással kapcsolatos kérdéseket és kereskedelmi szerződéseket, valamint a sportlétesítmények vagyoni viszonyait is szabályozza a magyar Sporttörvény.

A magyar sportjognak értékes tulajdonsága, hogy a teljes sportágazatra kiterjedő, egységes jogszabálygyűjteménye van. A Sporttörvény felhatalmazást ad ágazati ren-

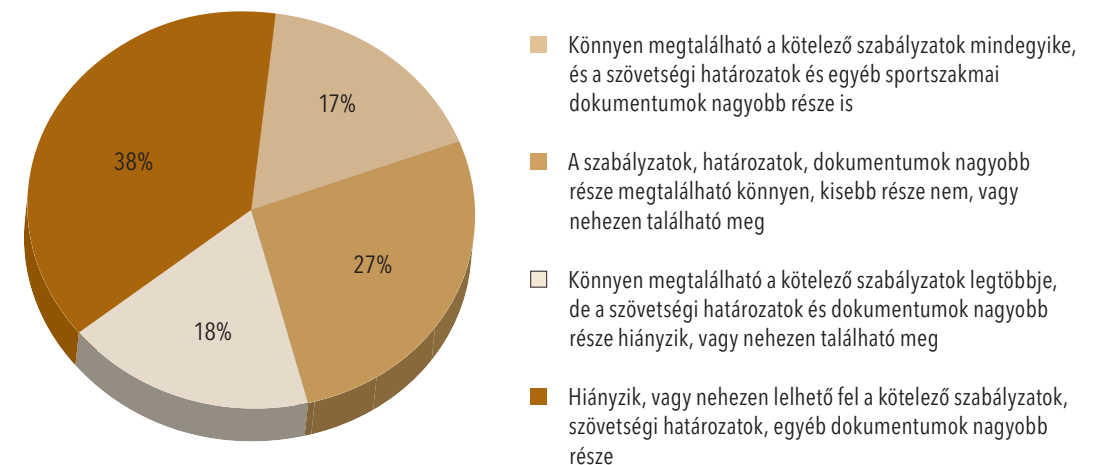


deletek megalkotására is, amelyek a fő szabályokat megfelelő logika mentén egészítik ki. Számuk már közelít a húszhoz, amely nehezíti az átláthatóságot.

A jelenlegi jogi szabályozás az alapvető jogágak jogszabályait megfelelően vezeti át a sport sajátosságaira, viszont az egyedi, különleges eseteket nem követi elég gyorsan. Például a csapatsportágakban bevezetett és mára elterjedt speciális munkaviszony harmonizál a nemzetközi szövetségek előírásaival, és kitisztította a fekete- és szürkegazdaságot, azonban célszerű lenne arra is megoldást találni, hogy a valójában hivatásszerűen sportolók ne amatőr státuszban végezzék sporttevékenységüket. Az átalakult körülményekhez és kor kihívásaihoz kapcsolódóan szükséges lenne pontosan meghatározni a különböző korosztályú és státuszú (amatőr, felnőtt, gyermek, diák) sportolók jogállását.

Fontos, és a jövőben kezelendő probléma, hogy a Sporttörvényben és a kapcsolódó rendeletekben megfogalmazott előírások betartása nincs kellőképpen ellenőrizve. Sok esetben a szövetségek nem rendelkeznek az előírtaknak megfelelő szabályzatokkal, ennek nem történik meg az ellenőrzése és a szankcionálása. Kutatómunkánk során elvégeztük a hazai sportági szövetségek weboldalainak vizsgálatát abból a szempontból, hogy a honlapokon könnyen, transzparens módon megtalálhatók-e a kötelezően közzéteendő, illetve a kötelezően nem előírt, de a szakmai munkát és a szövetségi működés átláthatóságát segítő szabályzatok és dokumentumok. A 10. ábra mutatja a vizsgálat eredményét. Az ábra rámutat arra, hogy az előírt szabályzatok és egyéb szakmai dokumentumok a szövetségek kevesebb mint felénél találhatók meg könnyen, és a szövetségek közel 40%-a esetében a honlap nem felel meg az előírásoknak, vagy az átláthatóság, a transzparencia mértéke nem éri el az elvárható szintet.

Szintén nem történik meg az alapszabályok sportszakmai, sportágspecifikus megfelelőségének vizsgálata. A hatóság csak a 2011. évi CLXXV. tv. a civil szervezetek működéséről és a Sporttörvény szerinti kritériumok meglétét ellenőrzi, azt nem, hogy az adott sportág sajátosságait és működési feltételeit jól követi-e az alapszabály. A sportági szakszövetségek jogköre túlzott a látvány csapatsportágakban, hiszen a hatósági jogkör alá tartozik a tagszervezeteik ellenőrzése. Ehhez egyrészt nincs meg a



megfelelő méretű és megfelelően kvalifikált apparátus, másrészt a szakszövetség függ a tagszervezetektől, így azok ellenőrzése nem történik meg kielégítő módon. A KSF és FSF sportágak pedig saját tagszervezeteinek adnak tovább állami támogatást, amely szintén teljes körű pénzügyi ellenőrzéssel jár. Míg a pénzügyi területen túlnyomórészt működik, a sportszakmai területen nincsen objektív ellenőrzés. Célszerű lenne a hatósági jogkört egy, a szövetségektől és a sportszervezetektől független intézménynek adni. Az állami támogatásokra vonatkozó kérelmeknél részletesebb tervet kell kérni a szövetségektől, amelyet egy sportszakmailag felkészült és független támogatáskezelő bírálna el, továbbá ellenőrizné a megvalósítását. Szintén szükséges lenne a képesítési rendelet következetes érvényre juttatása, ami elősegítené az országos sportági szakszövetségek hatékonyabb működését.

Már középtávon jogszabályokkal kell körbebástyázni egy széles körű digitalizációs programot. Egy közhiteles adatbázis létrehozásával számszerű indikátorokat lehetne rendelni a támogatásokhoz. Ezt meg kell előznie egy olyan jogszabálynak, amely biztosítja a sportolói létszámok átláthatóságát, ugyanis jelenleg egy sportoló több sportágban is megjelenhet igazolt versenyzőként. (Lásd a korábban már bemutatott, az OSEI és szakszövetségi létszámadatok közötti eltéréseket feltáró 4. ábrát.)

10. ábra
A hazai sportszövetségek honlapjainak transzparencia-vizsgálata

3.6 VERSENYRENDEZÉS, VERSENYEZTETÉS

A SPLISS kutatás négy pillért együttesen szignifikáns, azaz jelentős pilléreknek nevez. Ennek oka, hogy ezek a pillérek járulnak hozzá legközvetlenebb módon (bár nem feltétlenül a legnagyobb mértékben) a versenysport sikerességéhez, az élsportolók mindennapjait ezek határozzák meg. Ez a négy pillér: a sportlétesítmények helyzete, az edzői minőség, a versenyeztetés és a sporttudományok. Az edzőtársadalom magyarországi állapotát korábban már elemeztük, most röviden a másik három pillér hazai helyzetét tárgyaljuk, kiegészítve egy, a SPLISS által külön pillérként nem kezelt témakörrel, a versenyeken lévő személyzet (versenybírók, játékvezetők, technikai delegátus, időmérők, zsűri, egyéb hivatalos személyek) hazai állományával.

A folyamatos versenyzés, megmérettetés hazai és nemzetközi szinten fontos része a sportolók fejlődésének. Számos nemzetközi tanulmány mutatott már rá arra, hogy



a sport eredményességét növeli az, ha a sportolóknak van lehetőségük saját hazájukban nemzetközi szintű nagy versenyeken részt venniük. Hazánkban az elmúlt években vitathatatlanul megnőtt a nagy tornák (Európa- és világ bajnokságok utánpótlás és felnőtt szinten is) és egyéb nemzetközi események (például olimpiai kvalifikációs versenyek) száma, ráadásul olimpiai sportágak igen széles körében rendezett Magyarország világversenyt. Hiányosság azonban, hogy nem egyértelműek a rendezésekre fordítható állami támogatás megítélésének kritériumai, nincsen egységes feltételrendszer, amely megmondaná, melyik eseményre biztosít forrást a költségvetés.

A workshopok résztvevői és a kérdőív kitöltői között egyetértés mutatkozott abban, hogy a hazai felnőtt versenyrendszerek fejlődése megindult, és jó irányba mutat. A hazai versenyek általános színvonalát tovább kell emelni, hogy ezek megközelítsék a nagyobb nemzetközi tornákét, s így elegendő segítséget nyújtsanak az azokra való felkészülésben. Szintén átalakításra vár a hazai utánpótlás versenyrendszere, a hagyományos versenyzetési formák mellett új típusú, könnyített vagy alternatív versenyek, fesztiválok lebonyolítása is szükséges. A versenyek számának emelkedése megköveteli a versenyrendezéshez értő szakemberek számának növekedését is. Érdemes lenne olyan felsőfokú szakirányú továbbképzést akkreditálni, akár a létesítmények fenntartói-val közös duális képzés keretében, amely a versenyrendezés széles körű feladatát átlátó, gyakorlati ismeretekkel rendelkező szakemberekkel láthatná el a piacot.

A versenynaptárak telítettsége évről évre egyre nagyobb kihívást jelent a sport minden szereplője számára. Szükséges egy olyan nemzetközi és hazai versenynaptár kialakítása, amely támogatja a sportolók optimális fejlődését, biztosítja a versenyek, a mérkőzések és a tornák közti regenerációs időt és a formaidőzítést. A nemzetközi és a hazai sportági szövetségek között szoros együttműködés szükséges annak érdekében, hogy a versenyek időpontja a lehető legmegfelelőbb periodizációt és edzésterv kialakítását tegye lehetővé. A legfiatalabb utánpótlás korosztályoknál elsősorban a fejlődésközpontú szemléletet kell előnyben részesíteni a versenyeredmények hajszolása helyett.

Hangsúlyozandó a hazai rendezésű nemzetközi események sportdiplomáciai jelentősége. Az elmúlt időszak tapasztalatai azt mutatják, hogy egy-egy sikeres rendezést követően nő az esély a hazai szakemberek nemzetközi szövetségekben való megjelenésére.



3.7 VERSENYBÍRÓK

A magyar sportéletnek fontos szereplői a különböző versenyeken dolgozó hivatalos személyek. Bár a versenysport eredményességét legfeljebb csak nagyon áttételes, közvetett módon befolyásolja a játékvezetői, bírói, technikai delegátus, vagy az egyéb személyzet munkája, a magyar sport általános színvonalához hozzátartozik a versenyek adott sportágnak megfelelő, magas szintű lebonyolítása. Ezért fontosnak tartjuk néhány mondattal a magyar sportéletnek ezt a szegmensét is jellemezni.

A magyarországi versenyeket lebonyolító személyzetet általánosságban a sportág iránti szeretet és elhivatottság jellemzi, de sok esetben ingyen, vagy minimális tiszteletdíj ellenében dolgoznak. A magyar versenyeket jellemzi a magas szintű technikai megvalósítás, a technikai személyzet jól képzett. A verseny lebonyolítása során az egyes szereplők feladatköre, jogai, felelősségei jól szabályozottak, átláthatóak. A magyar sport egyik hiányossága a játékvezetők, bírók, zsűrik nem kielégítő színvonalú és mennyiségű képzése, a személyzet előregedése és a tudásanyag nem kellő mértékű frissen tartása. A KSF hatására elindultak bíróképzések és továbbképzések, de még továbbra is sok a teendő ezen a területen. Kulcsfontosságú fejlődési irány lehet a mérkőzéseket és versenyeket lebonyolító hivatalos személyek toborzása, képzése, és nemzetközi szintre való továbbképzése, amely sportdiplomáciai szempontból is hasznos lenne a magyar sport számára. Korábbi sportolókat, sportért elkötelezett fiatalokat érdemes bevonni a munkába, olyanokat, akik korábbi tapasztalataikat és tudásukat az új feladatokban kamatoztatni tudják. A képzések során fontos az utánpótlás és a felnőtt versenyek levezénylésekor alkalmazott szemléletbeli különbség hangsúlyozása. Az utánpótláskorúak, főleg a még gyermekkorúak számára rendezett versenyeknek része a szabálytanulás, szabálytanítás, ami szintén a fejlődés egyik állomása. A játékvezetésnek, a lebonyolításnak egy kevésbé merev, barátságosabb szemléletet kell követnie. A fiatal bírók, játékvezetők számára is a tanulási folyamat részét képezheti az utánpótlás versenyeken való részvétel. A fiatalabb korosztály még közelebb áll a gyermekekhez, a velük való interakció során folyamatában tanulhatják meg a megfelelő kommunikációt és a szabályok különböző korosztályokban történő

érvényesítését, elősegítve a játékvezetés differenciáltságát. Akár a fiatal sportolókat is be lehet vonni bíróként utánpótlás versenyek során, amely a bíróképzés első lépcsőfoka is lehetne. Az Olimpici nevű vívó versenysorozat vagy a labdás sportágak gyermekversenyei ebben jó példákkal szolgálnak. A játékvezetésbe így belekóstoló fiatalok később akár kedvet is kaphatnak a hivatásszerű bíraskodáshoz, játékvezetéshez. A fiatalításhoz azonban sportágtól függetlenül vonzóbbá szükséges tenni ezeket a munkaköröket, és biztosítani kell egy karrierívet a fiatalok számára.

Javasoljuk a nemzetközi bírói és játékvezetői képzéseket hazahozni, és a lehető legtöbbet itthon megrendezni. Ez növeli a magyar részvétel lehetőségét, a magyar bírók nemzetközi szerepvállalását, és javíthatja a sportdiplomáciai pozíciókat. Fontosnak tartjuk, hogy minden szövetség igyekezzen legalább egy bíróját minden téren támogatni a nemzetközi elitbe kerüléshez.

3.8 SPORTLÉTESÍTMÉNYEK

Egy elitszinten versenyző sportoló számára a sikeres versenyzéshez elengedhetetlen, hogy térben és időben elérhető, megfelelő színvonalú létesítmények álljanak rendelkezésre az edzéshez és a felkészüléshez. Ez nem pusztán az edzés helyszínét jelenti, hanem a felkészüléshez szükséges egyéb szolgáltatások, például rekreációs és regenerációs eszközök, sportegészségügyi termékek, táplálékkiegészítők elérhetőségét minél közelebb a lakóhelyhez vagy a rendszeres edzések helyszínéhez. A sportlétesítmények hagyományosan az állam, a helyi önkormányzatok vagy vállalkozások tulajdonában vannak. Ez legtöbbször érdekellentéttel is jár, a sportszervezetek vagy a szövetségek elsődleges és privilegizált hozzáférést szeretnének maguknak a létesítményekhez és a felszereléshez, míg a tulajdonos nagyobb közösség számára is hozzáférhetővé szeretné azokat tenni. Hazánkban az elmúlt években több olyan létesítmény épült, amely nem helyi, hanem országos hatáskörű szerv fennhatósága alatt áll. Jelentős mértékű költségvetési kiadások fordítottak kisebb-nagyobb volumenű infrastrukturális beruházásokra, felújításokra is, létesítményellátottság és minőség szempontjából tehát jelentős előrelépést tapasztalhattunk. A látvány csapatsportok támogatása is hozzájárult az új létesítmények számának növekedéséhez több sportágban is, ugyanakkor a fenntartás során már sok esetben komoly problémák jelentkeznek.

A MOB felmérése is megerősíti azt, hogy a hazai és nemzetközi versenyeztetéshez megfelel az itthoni infrastruktúra, azonban a nemzetközi szintű felkészüléshez még nem áll rendelkezésre elfogadható minőségű és mennyiségű eszközellátottsággal bíró sportlétesítmény. E létesítmények sportági és területi szinten egyenlőtlen elosztásúak. A beruházások főként a nagyobb városokba érkeztek, de még mindig vannak olyan régiók hazánkban, ahol rendkívül korlátozott bizonyos sportágakba a bekapcsolódás lehetősége, ami gátolja a multisport szemlélet elterjedését is. Az infrastrukturális fejlesztéseknek még folytatódniuk kell a napi szintű edzőmunkához szükséges eszközkészlet modernizálását, valamint a regionális és sportági diverzifikációt helyezve a fókuszba. Fontos az eszközbeszerzések észszerűsítése, hogy ne olyan eszközök kerüljenek megvásárlásra, amelyeket aztán később nem, vagy csak alacsony kapacitás mellett használnak. Érdemes lenne egy olyan bizottságot létrehozni, amely sporttudományokból és biometriából képzett tagokból áll, és el tudja bírálni a nagyértékű eszközvásárlásra vonatkozó pályázatokat. A versenysporton túl további



fejlesztésre szorul az iskolai és egyetemi infrastruktúra. Ezen a téren nagy elmaradások vannak, amely a mindennapos testnevelést és a sportági alapok elsajátítását is negatívan befolyásolja. Fejlesztése az utánpótlás- és szabadidősport bázisának is jobb körülményeket biztosítana.

A létesítmények jövőbeli tervezése és kivitelezése során elsődleges szempontnak kell lennie a fenntarthatóságnak. Ennek egyik pillére lehet az, hogy új létesítmények tervezésekor nem csak egyetlen sportág nemzetközi sztenderdjeit veszik figyelembe, hanem – összhangban a multisport szemlélettel – több sportág gyakorlására, sőt akár a parasport számára is alkalmassá teszik azt. Fenntarthatósági szempontból szintén fontos lenne a kapacitások lehető leghatékonyabb kihasználása. Ez egyrészt a testvérsportágak közötti együttműködést, másrészt a szabadidősport és az oktatási intézmények számára való nyitást jelentené. A létesítmény tulajdonosának ehhez el kell sajátítania a multisport szemléletet, a létesítmények üzemeltetésére pedig olyan szakembereket kell képezni, akik képesek megoldani a logisztikai problémákat, és sportszakmai szempontból is jól kvalifikáltak. Az utóbbi időben megjelentek a felsőfokú sportlétesítmény-üzemeltetési képzések, ezeket azonban tovább kell fejleszteni gyakorlatorientált irányba. Mindehhez szükség van a sportlétesítmények kataszterére, nyilvántartására, amely tartalmazza az összes magyarországi sportcélú ingatlan adatait.

3.9 SPORTTUDOMÁNY ÉS SPORTEGÉSZSÉGÜGY

A sporttudományos kutatások, innovációk az elmúlt évtizedekben egyre inkább a figyelem középpontjába kerültek. Az innovatív technológiai, edzésméleti, módszertani és sportorvosi megoldásoknak ugyanis folyamatosan növekvő és egyre jelentősebb szerepe van a sportsikerek elérésében, hiszen egy extrém kompetitív környezetben jelenthetnek előnyt az új módszerek. Megfigyelhető, hogy a legjobban teljesítő sportnemzetek általában vezető szerepet töltenek be az innovatív és a tudomány által támogatott megoldások kifejlesztésében és alkalmazásában. Ezek az országok többnyire rendelkeznek sporttudományi kutatásokat végző egyetemi vagy nemzeti kutatóközponttal, amely tudományos háttérrel biztosít a sport számára. Nyilvánvaló, hogy ez egy rendkívül forrásigényes terület, ezért a kisebb nemzetek, köztük hazánk számára a legfrissebb kutatási eredményekhez való gyors hozzáférés és azok mihamarabbi implementálása a feladat. Ennek elengedhetetlen feltétele, hogy a hazai edzőképzés része legyen a széles körű és korszerű sporttudományi, sportegészségügyi ismeretek oktatása, valamint a magas szintű idegen nyelvismeret elsajátítása.

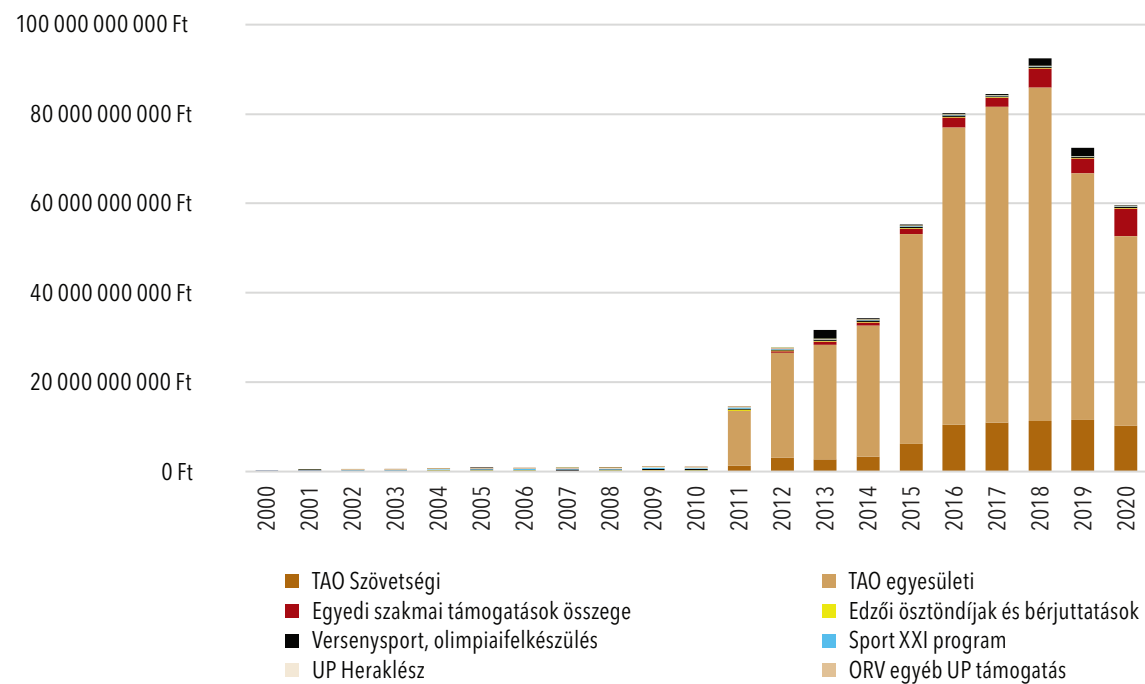
Az edzőkön túl a sportolóknak is alapvető fontosságú lenne a legfejlettebb sporteszközhöz, modern sportegészségügyi módszerekhez való mihamarabbi hozzáférés. Az élsportolók által használt sportlétesítmények eszközparkja folyamatos megújítást igényel. Csakúgy, mint a Sportkórház alapvető és speciális diagnosztikai eszközparkja, amely jelenleg az elvárt színvonalhoz csak lassan közelít. A hiányosságok már rövid távon is komoly versenyhátrányt jelentenek a magyar sportolók számára.

A sportegészségügyi ellátás, a betegirányítás akadozó, s nemritkán ismertségi alapon működik. Az edzőtábori rendelők működése a tapasztalatok alapján nem hatékony. A jelenlegi keretorvosi rendszer több szempontból sem ideális: az orvosoknak anyagi okokból nem éri meg a szabadságuk terhére elutazni a válogatottakkal, ráadásul a különböző szakterületekre specializálódott orvosok sok esetben nem tudják kezelni



a felmerülő egészségügyi panaszokat. Az utánpótláskorú sportolók helyzete még mostohább. A jelenlegi sportegészségügyi rendszerben nincs kapacitás az összes utánpótlás-válogatott sportoló ellátására, amin változtatni szükséges. A magán- és közegészségügy elválasztásával pedig a sportorvosok elveszítették a jogosultságukat a kórházak eszközeinek használatára. A sportolók magánpraxisba áramlása kontra-szelektív, csak a módosabbaknak van rá lehetőségük. Nincs kielégítően megoldva a sportegészségügyi beavatkozások finanszírozása, így a sportolók, különösen az utánpótláskorúak sokszor nem kerülnek időben műtőasztalra. Megfontolandó egy olyan sportbiztosítási rendszer kidolgozása, amelyben a sportoló maga döntheti el, hol veszi igénybe a sportegészségügyi szolgáltatást. Szintén szükséges olyan digitális platform létrehozása, amelyben a sportoló kórtörténete az őt kezelő sebész és a sportorvos számára is látható. A jelenleg is működő EESZT-hez hasonló felület alkalmas lehet ezen funkciók ellátására.

Szükség lenne a megfelelő és korszerű módszertanok folyamatba épített jelenlétére. A sportolók és az edzők számára sok esetben rendelkezésre áll egy fejlett diagnosztikai és teljesítményanalitikai géppark, azonban gyakran nincs meg az ezek használatához szükséges tudás. A jelenleg elérhető továbbképzések is nagyrészt inkább figyelemfelkeltésre alkalmasak, nem transzformálják napi szinten használható információvá a szakmai anyagot. Az egyes szoftverek és hardverek gyakorlati alkalmazásának oktatása nem kielégítő, szövetségi szinten lenne szükség ezeknek a rendszereknek a bevezetésére. Rendszeressé kellene válnia a sportágspecifikus biomechanikai, élettani és pszichés paraméterek mérésének, hogy az edzőmunkában aktívan megjelenhessenek az ezekből leszűrt tapasztalatok. Szükséges egy olyan módszertani központ kiépítése, amely követi és továbbadja a legfontosabb kutatási eredményeket és a gyakorlati tudást. Ennek részleteivel az 5.6. alfejezet foglalkozik.



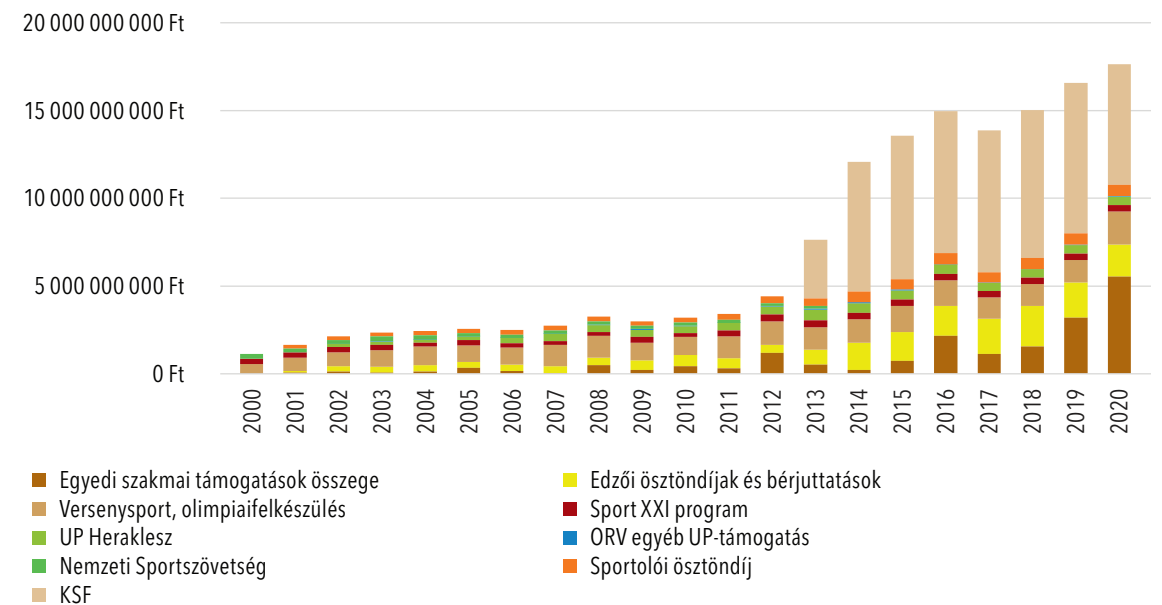
11. ábra
A látvány
csapatsportágaknak
folyósított állami
támogatások alakulása

3.10 SPORTFINANSZÍROZÁS

A versenysport működése nagy mennyiségű fizikai tőkét, tárgyi, emberi és természeti erőforrást igényel. Ezek előteremtéséhez és fenntartásához folyamatosan szükség van pénzügyi erőforrásokra. A SPLISS elméleti modelljében a versenysport rendszerének inputja is a pénzügyi finanszírozás, amely működteti a többi pillért, és így végső soron megteremti a versenysport által létrejövő társadalmi hasznot. A SPLISS modellben a finanszírozás pillérét csak a költségvetési forrásokból származó pénzügyi támogatás jelenti, azonban ez a jelenlegi elemzésben nem jelent gondot, hiszen a magyar versenysportban sportágtól függetlenül az állami források dominálnak, a piaci alapú bevételek aránya alacsony. Fontos cél az utóbbi arányának a növelése.

A SPLISS kutatás rávilágít arra, hogy a versenysportra szánt források és az elért sikerek között szoros kapcsolat van. Ugyanakkor az olimpiai sportágakban a nemzetek közötti verseny fokozódása azt is eredményezi, hogy a legtöbb résztvevő növeli a versenysportra szánt költségvetési kiadások mértékét, ezért a többletforrások bevonása már nem jelent feltétlenül többletsikert is. Már a korábbi eredmények szinten tartásához, az olimpiai eredményeken belüli piaci részesedés megőrzéséhez is folyamatos forrásbővülésre lehet szükség. A magyar versenysport sikerességének javítása érdekében ezért létfontosságú, hogy az elmúlt években tapasztalható extenzív forrásbővülés mellett az intenzív növekedés is meginduljon. Kiemelt cél, hogy a finanszírozási rendszer átalakításával a források bővülése mellett azok felhasználásának hatékonysága is javuljon. Ehhez a finanszírozási rendszer átláthatóbbá tétele, fokozott számonkérés és szakmai kontroll szükséges.

Magyarországon a 2004-es Sporttörvény deklarálja, hogy az állam a sporttevékenység folytatásához a költségvetési törvényben meghatározottak szerint pénzügyi támogatást nyújt. A központi költségvetésből elsősorban intézményeket, szervezeteket és eseményeket finanszíroznak. A sport állami finanszírozásának fő kritikája, hogy sportszakmai szempontból nem teljesen átlátható és követhető, hiszen a folyamat jelenleg

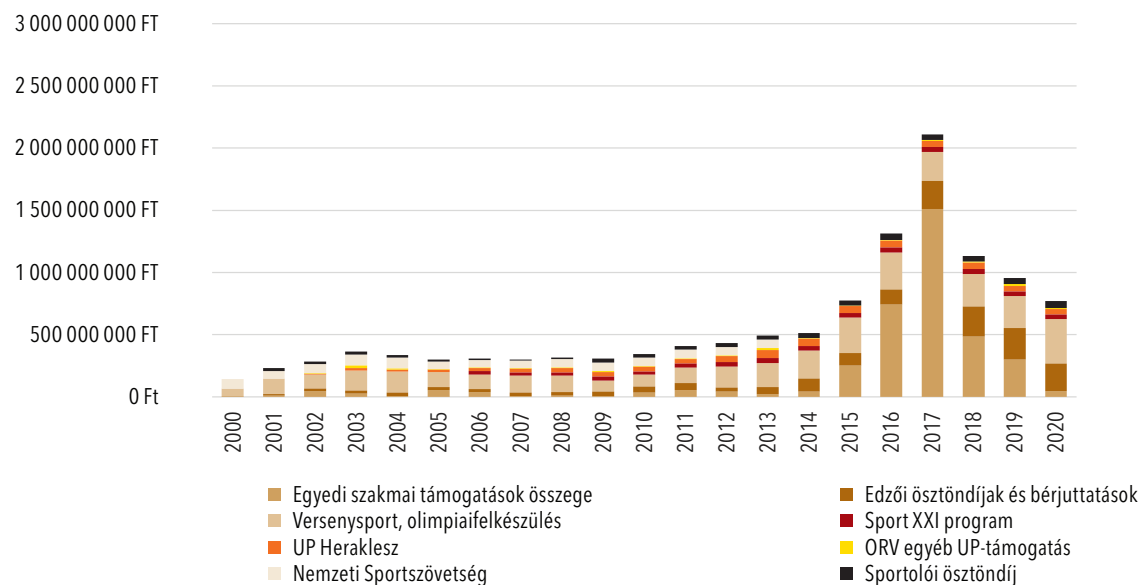


12. ábra
A KSF programba
bekerülő sportágaknak
nyújtott állami
támogatások alakulása

is több csatornán, egymással párhuzamosan zajlik. Bár ennek felszámolására voltak kísérletek, jelenleg is több állami szereplő ad támogatást. Az viszont megállapítható, hogy a források jelentős részét az EMMI Sportállamtitkárságon keresztül juttatják el az élsport szereplőikhez. Az EMMI ezzel együtt bevon civil szervezeteket a támogatások elosztásába és kezelésébe, ami tovább erodálja az „egycsatornás” törekvéseket. A központi források elosztásánál leginkább az élsportot preferálják, az elosztás viszont a korábban elért érmes és pontszerző eredményekhez kötődik, így nehezítve több sportág előrelépését. A forráselosztásnál hiányzik a megfelelő sportszakmai következetesség és kontroll. Szükséges lenne egy jól követhető feltételrendszer létrehozása, amely a szövetségek számára tervezhetővé tenné a költségvetést. A szövetségek és a sport-szervezetek számára mindig év elején derülnek ki az adott évi támogatási összegek, ami kiszámíthatatlanná teszi a rendszert. Nagyban növelné a tervezés hatékonyságát, ha a szövetségek a támogatási évet megelőző szeptemberben már megismerhetnék a tervezett költségvetést. Az olimpiai ciklusra történő tervezhetőség és vele együtt a finanszírozás szintén nagy előrelépés lenne.

A jelenlegi finanszírozás szempontjából a magyar olimpiai sportágakat három kategóriára lehet felosztani. A látvány csapatsportágak (labdarúgás, kézilabda, kosárlabda, vízilabda, jégkorong, röplabda) jogosultak a TAO támogatásokra, azaz a társasági adó-kötelezettséggel rendelkező vállalkozások – az adóalap csökkentésének fejében – a befizetendő társasági adó egy részét ezen sportágak valamelyikének ajánlhatják fel, amely a jogszabály szerint elsősorban az utánpótlásra fordítható (11. ábra).

A következő kategóriába a legeredményesebb egyéni sportágak tartoznak, amelyek bekerültek a Kiemelt Sportágfejlesztési Programba (KSF). Ez tizenhat sportágot jelent, amelyek a leadott sportágfejlesztési koncepciók alapján kaphattak támogatást. A KSF-en belül a hatékonyabb elosztás érdekében a támogatásokat csoportosították. Az egyik csoportba a sportszakmai feladatok támogatása (verseny- és élsport, utánpótlás-nevelés támogatása, műhelytámogatás, szervezetfejlesztés) került. Ezen kívül önálló területként működik a Kiemelt Edző Program (KEP) és az Utánpótlás Edző Program (UEP). A harmadik terület a sportágak sportlétesítmény-fejlesztéssel összefüggő feladatainak támogatása (12. ábra).



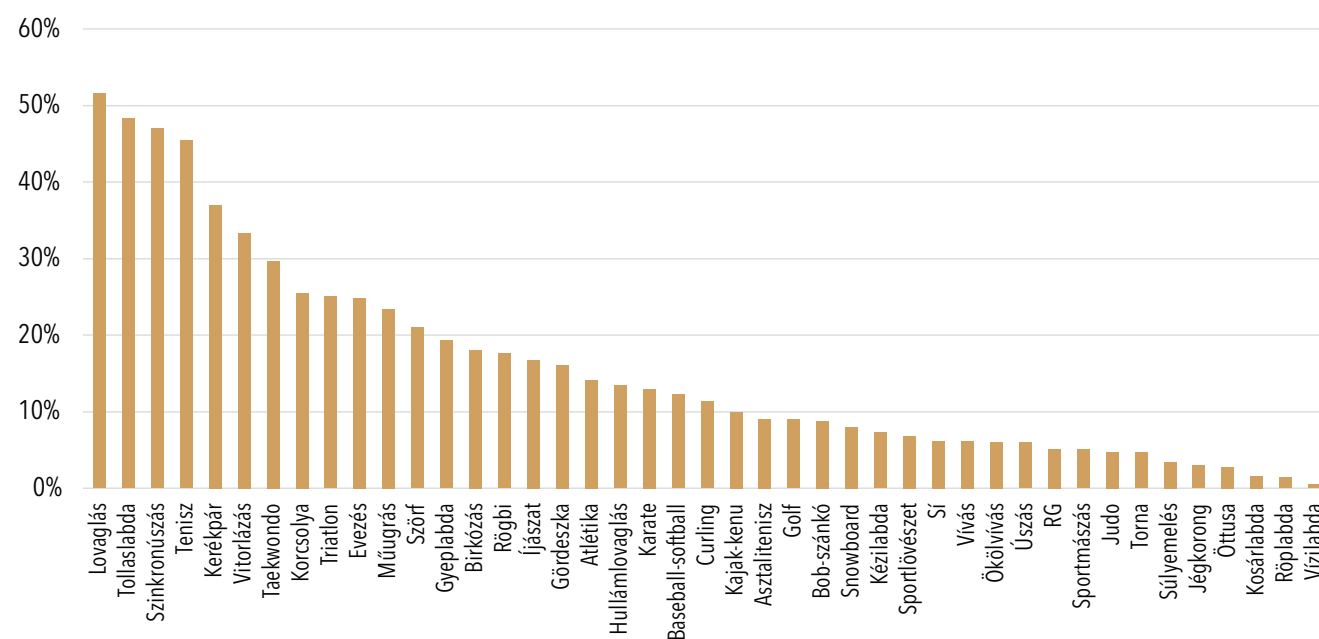
13. ábra
Az FSF programban
szereplő sportágaknak
nyújtott állami
támogatások alakulása

Az olimpiai sportágak harmadik csoportja (a bob-szánkó kivételével) a Felzárkóztatási Sportágfejlesztés programba (FSF) került bele (13. ábra).

A fő sportágfejlesztési programokon felül különböző ösztöndíjprogramok (Magyar Sportszövetség Ösztöndíj, Gerevich Aladár-sportösztöndíj) és egyéb szakmai programok (Olimpiai és versenysport támogatás, Héraklesz program, Sport XXI. Program stb.) jelenthetnek további forrásokat a sportolók és az utánpótlásban vagy a felnőttek között dolgozó edzők számára. Mindezeket túl külön döntéssel egyedi támogatások is juttathatók különböző sportági szereplőknek.

Azzal, hogy 2010-ben a sport nemzetstratégiai ágazattá lett nyilvánítva, a magyar sportélet, így a versenysport is nagymértékű forrásbővüléssel szembesülhetett. Kijelenthető, hogy ma hazánkban a sportban résztvevők komoly anyagi megbecsülésnek örvendenek, a különböző finanszírozási programok esélyt kínálnak arra, hogy a sportolók és az edzők megélhetése biztosítva legyen, a rövid és hosszú távú sportágfejlesztési koncepciók megvalósítása pedig anyagi korlátokba ne ütközzön. Azonban a fenti felsorolásból – amely csak felületes betekintést ad a sportfinanszírozási programok világába – az is kiderül, hogy ezen források felhasználására és annak ellenőrzésére nem alakult ki egy konzisztens, áttekinthető rendszer, holott ez a SPLISS kutatás szerint is elengedhetetlen feltétele lenne a hatékony sportszakmai forrásfelhasználásnak. Nincs egyértelműen tisztázva, hogy a különböző tevékenységek finanszírozására melyik programból származhat támogatás. Ugyanaz a tevékenység több programból finanszírozható, ami csökkenti a hatékonyságot, ráadásul az egyedi támogatások súlya megdöbbentően nagy, ami még inkább rontja a kiszámíthatóságot és a tervezhetőséget, továbbá egyenlőtlenséget okoz a sportágak között (14. ábra).

A finanszírozások döntő többsége a szövetségeken keresztül jut el a sportszervezetekhez, a közvetlen pályázati lehetőségek és a műhelytámogatások súlya nem számottevő. Az önkormányzatok is dönthetnek úgy, hogy közvetlenül támogatnak sportszervezeteket. Az ilyen együttműködések száma azonban alacsony, és a központi költségvetésben nem követhető nyomon, így ezekkel elemzésünk külön nem foglalkozik. A közvetlen támogatások alacsony mértéke és hozzáférhetősége a kisebb sportszervezetek számára jelenthet gondot, hiszen a szövetségek irányítása általában



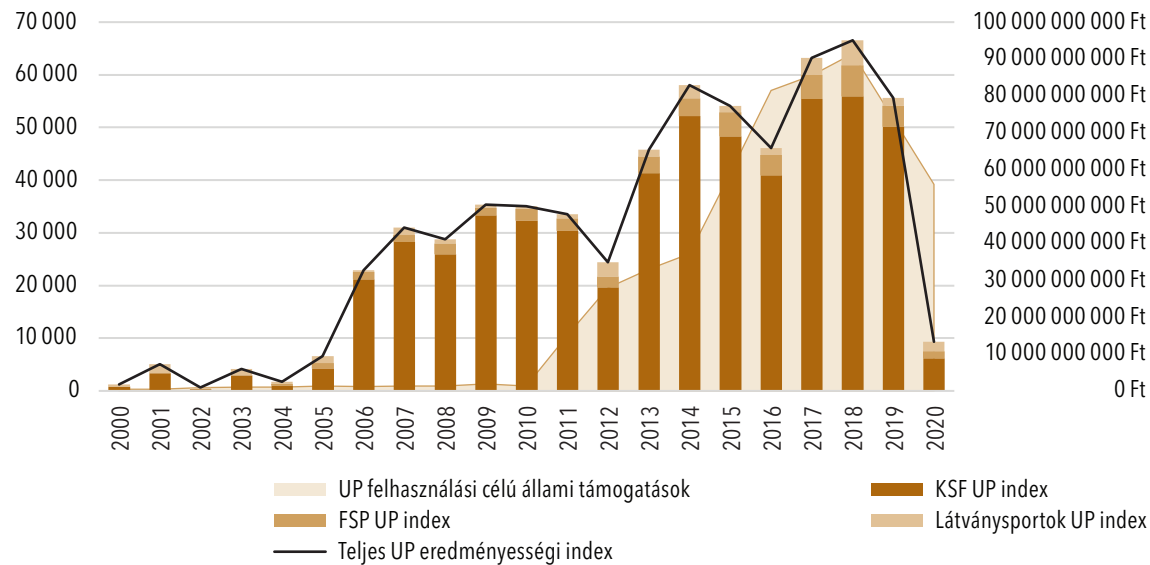
14. ábra
Egyedi támogatások
súlya az összes
támogatáson belül
(2000-2020)

néhány nagyobb sportszervezetre összpontosul, ami érdeellentétekhez vezet, és a támogatási döntéseket is nagyban befolyásolja. Szintén a szövetség dönt a válogatott sportolók, olimpikonok felkészítéséről. Kiemelten fontos, hogy a sportolók egyéni sportszakmai igényeit is vegyék figyelembe. Egy jól működő sportolói bizottság ezen a téren is segítheti a sportolók érdekeinek az érvényesülését.

Sportáganként eltér az is, hogy a megítélt támogatások a mindennapi tevékenységek fedezésén túl elegendőek-e hosszú távú fejlesztési stratégiák véghezviteléhez. A KSF és FSF programokhoz szükséges sportágfejlesztési koncepciók megvalósulása fölött nincsen megfelelő szakmai ellenőrzés, így a sportra fordított kiadások zömében nem fenntartható módon lettek felhasználva. Ehhez a rendszerbe olyan ösztönzők és sportszakmai ellenőrző mechanizmusok beépítésére van szükség, amelyek a legmagasabb szakmai munkára készítetik a versenysport szereplőit, ahelyett, hogy nem optimális célok elérésére fordítanak a figyelmet.

Az utánpótlás területén a jelenlegi finanszírozási rendszer a korai specializációra, a korai eredménykényszerre, a sportolók magasabb szakmai szintre adása helyett a megtartásra, a sportágak és sportszervezetek közötti versenyre ösztönöz. A 15. ábrán kirajzolódik, hogy az utánpótlási célra folyósított állami támogatások növekedésével a sportszervezetek érdekeltté váltak abban, hogy az utánpótlás versenyeken való eredményességet hajszolják, így az utánpótláskori eredményesség jelentősen nőtt a 2011 előtti szinthez képest.

A 16. ábrán látható, hogy a felnőtt versenysport felhasználási célra folyósított költségvetési támogatásainak növekedése nem járt együtt az eredményesség növekedésével. Sportszakmai szempontból nem elég hatékonyan lettek felhasználva a támogatások. Ennek egyik oka a szakmai ellenőrzés hiányossága. A sportági szakszövetségek tagsági összetételükből és a humánerőforrás problémáikból adódóan nem voltak képesek sportszakmai szempontból, független nézőpontból ellenőrizni a támogatások felhasználását. A jelenlegi finanszírozás sem egyéni, sem szervezeti szinten nem ösztönöz a legmagasabb szakmai munkára. A támogatások folyósításához nem kapcsolódik egy jól definiált, objektív és ellenőrizhető szempontrendszer. A támogatás fejében a létszámokra és az eredményekre tett vállalások be nem teljesülése a vizsgált

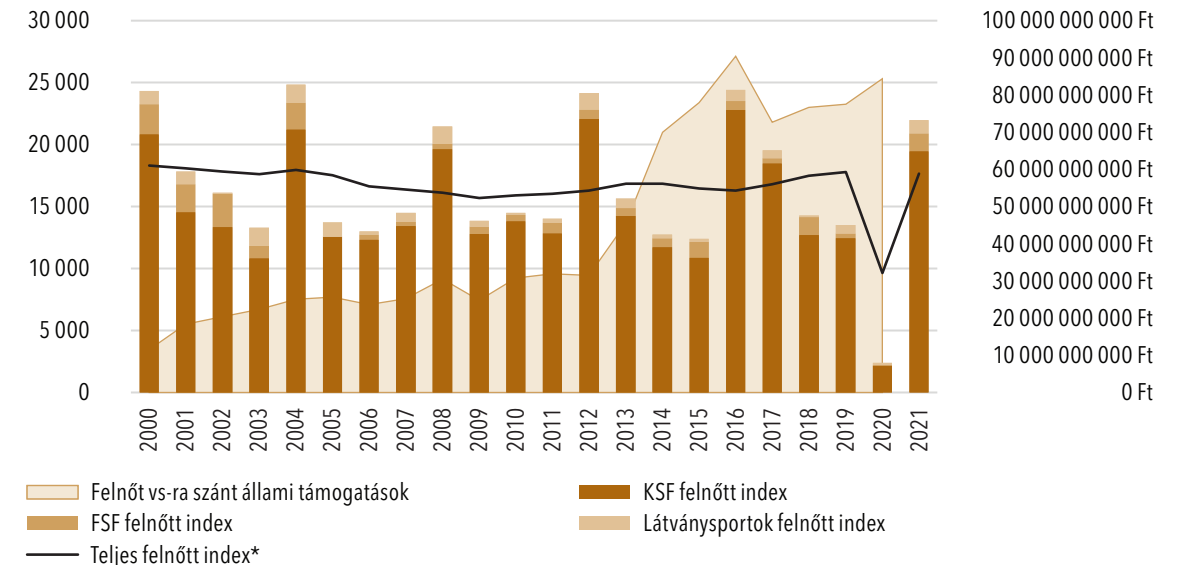


15. ábra
Az utánpótlás fejlesztésének céljából folyósított állami támogatások és az utánpótláskori eredményesség közötti kapcsolat

időszak alatt nem járt felelősségre vonással, a támogatás volumenében bekövetkező érdemi változással. Ahogyan a vállalatok teljesítését vagy túlteljesítését sem követte a támogatások kiigazítása, a források mértékében történő változás általánosságban következetlen, esetleges maradt, a támogatások nem hatottak ösztönzőleg a legmagasabb színvonalú, korszerű, hosszú távra építkező szakmai munkára. A fentiekben felsorolt visszasságok mindegyike súlyos károkat okoz a magyar sportnak. Ezen problémák kijavítása, a finanszírozási rendszer átláthatóbbá, tervezhetőbbé, kiszámíthatóbbá tétele, a felhasználás folyamatos monitorozása és szakmai kontrollja akár már középtávon is hatékonyabb felhasználást eredményezne, ami a versenysportot is sikeresebbé teheti. A finanszírozási és ellenőrzési rendszer átalakításával kapcsolatos javaslatok az 5.10. alfejezetben kerültek részletes kidolgozásra.

3.11 ESÉLYEGYENLŐSÉG

A versenysport sikerességét a kutatások a világversenyeken elért eredményekben mérik. A MOB számára azonban csak akkor tekinthető sikeresnek a magyar versenysport, ha a kiemelkedő eredményeken túl az Olimpiai Charta által meghatározott értékek szerinti életben és sportolásban is kiemelkednek a sportolóink. Büszkék lehetünk arra, hogy a sportra a magyar társadalom továbbra is úgy tekint, mint az egészséges testi-lelki fejlődés egyik fontos építőkövére. Néhány sajnálatos esettől eltekintve a magyar versenysportban érvényesült és érvényesül a tisztességes játék (fair play). A MOB továbbra is elkötelezett amellett, hogy a megfelelő szervezetekkel együttműködve küzd a doppingvétségek és minden egyéb tisztességtelen eszköz, csalás ellen, valamint támogatja a tiszta felkészülés, versenyzés és a fair play elveit. Az Olimpiai Chartával összhangban a MOB vallja, hogy a sport és a kultúra kéz a kézben járnak. A sport a nevelés egyik fontos eszköze, a sportolói életformához hozzá kell tartoznia a munkavégzés örömeinek, a társadalmi felelősségvállalásnak és az egyetemes erkölcsi alapelvek tisztelésének. Cél az, hogy a magyar versenysport minél több példaképet állítson a társadalom elé, a sportolóink olyan komplex személyiség-



16. ábra
A felnőtt versenysportra fordított állami támogatások és a felnőttkori eredményesség alakulása
*Az index olimpiai ciklussal kiigazított

fejlesztésen esznek át, amelynek része a szociális készségek fejlesztése, így egymás tisztelete, megbecsülése. „A sport gyakorlása alapvető emberi jog. Minden természetes személyt megillet a sportolás joga a diszkrimináció bármely megnyilvánulási formája nélkül” – fogalmaz a Charta. A MOB támogat minden olyan kezdeményezést, amely az esélyegyenlőség jegyében minél szélesebb kör számára biztosít sokszínű sportolási lehetőséget. Az esélyegyenlőség fogalma a sportolókat és a sportban résztvevő személyeket nem ténylegesen kívánja egyenlővé tenni, például nem juttat alanyi alapon mindenkinek ugyanakkora támogatást, hanem csak azt követeli meg, hogy mindenki egyenlő mértékű lehetőséget kapjon az erőforrásokhoz való hozzáférésre. A legfontosabb fejlesztési területek egyike, hogy az elmaradottabb régiókban is elkészüljenek azok az infrastrukturális beruházások, és megjelenjenek azok az elhivatott edzők, testnevelőtanárok és sportvezetők, akik a nehezebb anyagi körülmények között élők számára is biztosítják a sportolási lehetőséget és a sokoldalú mozgásfejlesztést. A mai napig fontos szerepe van a sportnak a szociális felzárkóztatásban, a szegényebb rétegek tudatos bevonása a rendszerbe óriási utánpótlásbázist nyithatna meg a magyar sport számára. Erre jó példával szolgálnak a FIFA által elindított Grassroots programok, amelyeket egyre több nemzetközi sportszövetség adaptál. „Bármely országgal, személlyel, fajjal, vallással, politikával, nemmel kapcsolatba hozható vagy bármely egyéb megjelenési formában megjelenő diszkrimináció összeférhetetlen az Olimpiai Mozgalommal.” – mondja ki az Olimpiai Charta. Ennek megfelelően fontos, hogy a magyar versenysport szereplői megalkossák a saját etikai kódexüket és gyermekvédelmi szabályzatukat, tervezzék meg és valósítsák meg a gyakorlatban, és ügyeljenek annak következetes betartására is. A sport az iskolai programoknak is köszönhetően gyermekkortól kezdve jelen van a magyar emberek életében, így különös felelősségünk van az egészséges állampolgárok nevelésében. Fokozottan kell tehát ügyelni a jövőben arra, hogy a gyermekek védelme, egészséges testi-lelki fejlődésük biztosítva legyen, beszédtemává váljon az oktatásban, workshopokon, edzők, szülők, valamint a sportban alkalmazott hivatalos személyzet számára. A Sporttörvény kötelezi a szövetségeket gyermekvédelmi szabályzat beik-



tatására, de ez önmagában csak egy adminisztratív lépés. Az operatív és edukációs programoknak is meg kell valósulniuk a gyakorlatban, megszólítva az edzőket és a szülőket is. Azonban a felmerülő ügyek kezelésére általában hiányzik az anonim bejelentő felület, az eljárási protokoll és a megfelelően kvalifikált szakembergárda. Fontos, hogy a magyar sport lehetőséget adjon minden résztvevőjének, hogy saját érdekeit képviselje. Több szövetségen belül működik Sportolói Bizottság. Javasoljuk, hogy ezt a példát kövesse a többi szövetség is. A sportolói bizottságok működtetésében kérjenek javaslatot és segítséget a MOB Sportolói Bizottságától.



4. A STRATÉGIA CÉLRENDSZERE

4.1. VÍZÍÓ ÉS JÖVŐKÉP

A Magyar Olimpiai Bizottság olimpiai sportágakra vonatkozó versenysport-stratégiájának hosszú távú víziója: sikeresen működő magyar versenysport. A MOB szemléletében a versenysport sikerességének két fő összetevője van, amelyek szorosan összekapcsolódnak és kiegészítik egymást, az egyik a másik nélkül csak ideig-óráig maradhat fenn. A két fő összetevő a következő:

Társadalmi értékteremtés: A sport, ahogy az egyén is, a társadalom szerves része, így a versenysportnak is az embert, ezen keresztül pedig a társadalmat kell szolgálnia. A versenysport feladata, hogy az abba bekerülő egyének számára biztosítsa az egészséges testi és lelki fejlődést és a közösségi életre nevelést. A versenysportnak a társadalom számára olyan állampolgárokat kell nevelnie, akik a versenysport világából kilépve is jó testi-lelki egészségi állapotnak örvendő, magas munkavégző képességű, hasznos tagjai lehetnek. A versenysportnak értéket kell teremtenie a társadalom számára is. Kiemelt prioritás, hogy a fiatalok megkapják a sportszervezetekben a kiegyensúlyozott élethez szükséges komplex személyiségfejlesztést, a fizikai, érzelmi, kognitív és szociális alapkészségek és képességek elsajátításának lehetőségét.

Olimpiai eredményesség: A versenysport sikerességének másik összetevője a nemzetközi versenyeken, különösképpen az olimpián mutatott eredményes versenyzés. Magyarország az olimpiai eredmények tekintetében a hagyományosan sikeres nemzetek



közé tartozik. Cél a hagyományosan sikeres sportágakban az elkövetkező olimpiai ciklusok során az eredményesség fenntartása, a feltörekvő sportágak körében pedig a nemzetközi elithez történő fokozatos felzárkózás, az eredményesség növelése. A versenysport eredményessége azért is fontos, mert az eredményein keresztül a versenysport erősíti a nemzet önbecsülését, javítja az ország megítélését, és a versenyzők jó példája fizikai aktivitásra és egészséges életmódra ösztönöz, amely minden sikeres nemzet alapértéke.

A fenti kettős sikerszemlélet egyfajta szemléletváltást is jelent a korábbi diskurzusokhoz képest. A társadalmi értékteremtő funkció olimpiai eredményességgel való egy szintre emelése a hazai közbeszédben és médiában nem megszokott jelenség. Az általános tapasztalat szerint a nyilvánosságban a versenysport sikerét csak versenyeredményekben, olimpiai érmekben mérik, holott funkcióit tekintve ennél sokkal többre hivatott.

Hisszük, hogy a társadalom és a sporteredmények nem választhatók el egymástól. Eredményes versenysport csak széles körű társadalmi támogatottság mellett lehetséges. Ez azonban csak akkor történhet meg, ha a társadalom valóban értéket lát benne. A sport beágyazódása a társadalmi és kulturális életbe olyan mértékű, hogy a sport eredményességének csökkenése súlyos következményekkel járhat a társadalom egésze számára. Így a fenti két összetevő szorosan összekapcsolódik, kölcsönösen egymásra támaszkodik, ezért a MOB olimpiai sportágakra vonatkozó stratégiai víziójában egyformán fontos szerepet töltenek be.

4.2 STRATÉGIAI CÉLOK

A stratégiát megalapozó kutatómunka során négy átfogó stratégiai cél kristályosodott ki, amelyek meglátásunk szerint kijelölik a magyar sport legfontosabb fejlesztési irányait, és amelyek folyamatos megvalósítása fokozatosan közelebb hozhatja a víziónk beteljesülését. A stratégiai célrendszer struktúrája látható a 3. táblázatban.

Vízió	SIKERES MAGYAR VERSENYSPORT TÁRSADALMI ÉRTÉKTEREMTÉS EREDMÉNYESSÉG FENNTARTÁSA			
Stratégiai célok	JÓL SZERVEZETTSÉG	TUDÁSALAPÚ MŰKÖDÉS	EMBERKÖZPONTÚ SZEMLÉLET	FOLYAMATOS MEGÚJULÁS
Célok tartalma	• egyértelmű szerep-, felelősségi és hatáskörök • átlátható és tervezhető • ellenőrzött • következetes	• képzett szakemberek • folyamatos tudásmegosztás és továbbképzés • sporttudományi eredmények alkalmazása • könnyen elérhető hiteles tájékozódás	• a teljes ember számít • az ember egész életútját figyelembe veszi	• folyamatosan monitorozza és elemzi a belső (hazai) és a külső (nemzetközi) változásokat • gyorsan reagál (alkalmazkodik) a változásokra/hoz • szereplői képesek az önreflexióra

A négy stratégiai cél:

- Jól szervezettség:** A MOB célja, hogy a magyar versenysport és annak környezete egyetlen egységes rendszerre váljon, amelynek érintettjei a magyar sport sikeressége iránt elhivatottak, ezért képesek az egyéni, rövid távú érdekeiket háttérbe szorítva a magyar versenysport sikeressé tételét előtérbe helyezni. A kiszámíthatóság, tervezhetőség, következetes elbánások és eljárások mind egyéni szinten, mind a döntéshozatalban nagyban segítenék a hatékony működést. Újra kell szervezni az idejétmúlt, elhasználdott struktúrákat, egyértelművé tenni az egyén és a szervezetek feladatköreit, felelősségeit, a velük szemben támasztott elvárásokat, majd ezeket következetesen számon kérni és ellenőrizni. Minden érintett számára vonzó perspektívát, tervezhető életpályamodellt kell felvázolni. A versenysport rendszerét pedig annak hatékony működését támogató jogszabályi, finanszírozási és intézményi környezetbe kell helyezni.
- Tudásalapú működés:** A MOB célja, hogy a magyar sportban megjelenjen, folyamatosan terjedjen és a mindennapi gyakorlat részévé váljon a legfrissebb tudásanyag, beleértve a sportszakmai, szervezési, szervezetfejlesztési, vezetéselméleti, sportgazdasági, sportorvosi és minden egyéb, sporthoz kapcsolódó tudományterület ismeretanyagát. Egyéni szinten a folyamatos önképzés, a nemzetközi trendek és innovációk nyomon követése és implementálása a kulcsfontosságú. Szervezeti szinten a jól működő nemzetközi trendek, modellek magyar környezetre adaptálása, az innováció nyomon követése és a megfelelő hatékonyságú képzések, továbbképzések biztosítása az elsődleges feladat. Cél, hogy a magyar sport minden területén jól képzett, a legkorszerűbb tudással felvértezett szakemberek dolgozzanak, és tudásukat a magyar sport javára fordítsák.

3. táblázat

A stratégia víziója és a stratégiai célok

3. **Emberközpontú szemlélet:** A MOB célja, hogy a magyar versenysport átfogó szemléletváltáson essen át. Alapvetően szükséges, hogy elterjedjen a hosszú távú gondolkodás, ahol a gyors, de nem tartós előnyök, egyéni célok elé helyeződik a magyar versenysport és a sportolók hosszú távú sikeressége. A versenysport szereplőinek olyan egységes rendszerben kell gondolkodniuk, amely az utánpótláskortól a visszavonulásig, majd a civil életbe való bekapcsolódásban is támogatja a sportolókat. Az „Első a sportoló” elv mellett nem szabad megfeledkezni a sport egyéb területein tevékenykedő személyekről, akik a sportolók nevelésében, felkészítésében, vagy a magyar sport igazgatásában, működtetésében, az események lebonyolításában vesznek részt. A cél az, hogy a magyar versenysport résztvevői, érintettjei felismerjék azt, hogy a sportnak elsősorban az egyént és ezen keresztül a társadalmat kell szolgálnia. Ez pedig csak úgy érhető el, ha a sportból egészséges, aktív, cselekvőképes, hatékony munkavégzésre képes, tevékeny emberek kerülnek ki. Az a cél, hogy a magyar sport minden érintett személy számára egy folyamatos fejlődést ösztönző, nyugodt perspektívát és jövőképet biztosító életpályamodellt kínáljon. A MOB arra ösztönzi a sportági szakszövetségeket, hogy a jelen dokumentum szemlélete alapján dolgozzák ki a saját stratégiájukat.
4. **Folyamatos megújulás:** Ahhoz, hogy minél több sportágban legyen hazánk eredményes, szükséges a magyar sport hagyományainak a felülvizsgálata, a nemzetközi trendekkel való összevetése és a rugalmas változásra való képesség. Emellett nagyon fontos, hogy az eredményes, jól működő struktúrákat megőrizzük. Szükségszerű a folyamatos önreflexió, a helyes önértékelés és a hatékony önellenőrzés, hogy az újabb és újabb, egyre gyorsabban változó kihívásokra időben tudjon reagálni a magyar versenysport. Ez elengedhetetlen ahhoz, hogy hosszabb távon ne veszítsen a sikerességéből, és tudja tartani a lépést a versenytársaival.

4.3 A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSA

Ahogy az korábban már említettük, a fentiekben vázolt stratégiai célok megvalósulását 2032-re szeretnénk elérni. Ehhez azonban nem elegendő az, ha a stratégiai célokat a megfogalmazásukat követően legközelebb csak az időtáv lejártakor vizsgáljuk meg, hogy megállapíthassuk, azok milyen mértékben teljesültek.

Annak a vezető szervezetnek, amely jelen stratégia megvalósítását feladatául tűzi ki, vagy erre kijelölik, folyamatosan monitoroznia kell a célok teljesülését. Rendszeres felülvizsgálatot kell tartania, hogy a célok megvalósítása hogyan halad. Ideális esetben a felülvizsgálatot egy objektív, mérhető indikátorrendszer alapján kell elvégezni. Egy ilyen indikátorrendszer összeállítása azonban különös figyelmet igényel. A stratégia megvalósítását nem érdemes addig elkezdni, amíg az ilyen feladatra specializált szakértők bevonásával meg nem történt annak véglegesítése. A MOB javasolja, hogy a stratégia elfogadását követően négy hónapon belül legyen megalkotva az indikátorrendszer.

Az indikátorrendszerhez szükséges ellenőrzési szempontokat az 5. fejezetben, a beavatkozások bemutatása után ismertetjük. Az ott szereplő kérdéssor alapján olyan mérhető mutatókat kell előállítani, amelyek jól követhetőek, és valóban mutatják a

stratégia megvalósulásának előrehaladását.

Az indikátorrendszeren felül célszerű egy pontos intézkedési tervet is alkotni, amely az egyes beavatkozások megvalósítását különálló, jól körülhatárolt projektekre bontja fel, ezeket priorizálja, és határidőket, költségkeretet, valamint felelős(öke)t rendel hozzájuk. Érdemes az így létrejövő intézkedési terv pontos betartását is folyamatosan monitorozni, az érintettek munkáját felügyelni.

5. BEAVATKOZÁSOK

Az olimpiai sportágak versenysport-stratégiájának utolsó fejezete talán a legfontosabb. A Magyar Olimpiai Bizottságnak az intézményi stratégiájában szereplő sportszakmai vezető szerepe és a Sporttörvényben meghatározott javaslattevő szerepe leginkább ebben a fejezetben ölt testet.

A következő oldalakon azokat a konkrét javaslatokat gyűjtöttük össze, amelyek megvalósításunk szerint szükségesek ahhoz, hogy a négy stratégiai cél, és az általuk elérni kívánt vízió 2032-re megvalósuljon.

A beavatkozások ugyanakkor nem pusztán a MOB javaslatai. Az elmúlt másfél év kutatómunkájának, a széles körű, többlépcsős bevonási folyamatnak és a sport területén dolgozó, köztisztületnek örvendő szakemberek közös gondolkodásának a szellemi terméke. A MOB legfőbb feladata ebben a munkában a sokféle, mégis egy irányba mutató gondolat szintetizálása volt. Szeretettel nyújtjuk át munkánk gyümölcsét a magyar sporttársadalomnak, azzal a meggyőződéssel, hogy az itt szereplő javaslatok megvalósítása a magyar sport hosszú távú érdekeit szolgálja.

A javaslatokat tizenegy csokorba szedve írtuk össze, melyek mindegyikéhez külön adatlap tartozik. Az így létrejött tizenegy beavatkozás-csomag az egymással összefüggő javaslatokat foglalja össze egy közös jelszó mentén. Ezek a jelszavak részben átfedésben vannak a fókuszterületekkel. Azért választottuk az adatlap formátumot, hogy még könnyebben követhetőek és kereshetőek legyenek az egyes javaslatok. A beavatkozás-csomagok között természetesen sok a kapcsolódás, amelyeket az érintett helyeken fel is tüntettünk. Az adatlapokon szerepel, hogy az adott beavatkozás mely stratégiai célokhoz, illetve fókuszterületekhez kapcsolódik. A javaslatok legnagyobb része iránymutatás, alapelvek megfogalmazása, amelyek alapot, keretet adnak egy részletesebb intézkedéscsomag összeállítására. A munkánk során azonban felmerült több olyan gyorsan megvalósítható, egyszerű intézkedés is, amelyek további kidolgozásra nem szorulnak. Ezeket az adatlapokon a „Rövid távon megvalósítható, gyors intézkedések” sorban tüntettük fel.

Az utolsó alfejezetben a már korábban említett indikátorrendszerhez szükséges kérdéseket szerepeltetjük, mindegyiket egy konkrét beavatkozás-csomaghoz kötve.

5.1 SPORTOLÓI ÉLETPÁLYA

Amikor a sportolói életpályáról kezdünk gondolkodni, vissza kell kanyarodnunk a sikeres magyar versenysport fogalmához. E szerint akkor sikeres a magyar versenysport, ha hosszú távon fenntartható módon eredményes tud maradni, mindeközben a társadalom számára értékes egyéneket nevel. Az előbbieket alapján e két sikerességi kritérium összehangolását tekintjük fő irányvonalnak, amikor a sportolói életpálya egyes beavatkozási szintjeit vesszük sorba. A kulcsfogalom ebben a témakörben a sportolók kettős (duális) karrierprogramja. Ez azt jelenti, hogy attól kezdve, hogy egy gyermek bekerül a versenysport rendszerébe, addig a pontig, amikor kikerül onnan, a fent kifejtett kettős követelményt végig szem előtt kell tartani a sportban tevékenykedő szereplőknek.

1. Az edzői szemlélet kialakítása, átformálása gyermek- és serdülőkorban a tanulás és a sportolás összehangolásának fontosságáról

A tanulás és a sport egymás mellé emelése a versenysportra hosszú távon is jótékony hatással lehet. Eltekintve az élversenyzői szinttől, az a tudat, hogy a sport mellett van „B” opció is, amire a későbbi civil életet alapozni lehet, súlyos lelki gátakat szakíthat fel a sportolói pályafutás során, és növelheti az eredményességet és a sikerorientáltságot.

Amennyiben a választás szabadsága végigvonul a teljes sportolói életúton, az jelentősen tompíthatja az eredményközpontúság okozta megfelelési kényszerből eredő görcsösséget.

Az első utánpótlás-korosztálytól kezdve az edzői szerepfelfogás szerves részévé kell tenni, hogy arra motiválják a gyerekeket, hogy a sport mellett legalább annyira fontos a tanulás is. Ezt az edzőképzés során a tananyagban mint általános szemléletet kell megjeleníteni és oktatni.

Általános iskolás kortól kezdve kulcsfontosságú, hogy az iskolai tanárok rendszeres időközönként kapcsolatot tartsanak, és szükség esetén konzultáljanak is a gyerekek utánpótlásedzőivel.

Ezt elősegítendő, technikai megoldásként felmerül, hogy az elektronikus naplót (E-kréta) a tanár-szülő-edző hármassal egyaránt láthassa, ezzel is erősítve a köztük lévő együttműködést és bizalmat.

2. A sportolóbarát szemlélet érvényesítése a közoktatásban

Ahhoz, hogy a duális karrier lehetősége teret nyerjen és megerősödjön a köztudatban, intézményi szinten is fejlesztéseket kell eszközölni.

a. alsó és középfokú tanulmányok

A köznevelés típusú sportiskolákat és az élsportolói osztályokat szervezettebben kell integrálni a sportéletbe. Különösen az utánpótlás-válogatottaknak kell biztosítani központi, szövetségi ajánlással és együttműködéssel azokat az intézményeket, ahol a versenysport és a tanulás harmóniába hozható egymással.

Fel kell mérni, hogy melyik régióban milyen kapacitások vannak a sportolóbarát iskolák terén, és ahol beavatkozás szükséges, anyagi ösztönzőket kell kidolgozni sportosztályok működéséhez, vagy akár teljes intézmények indulásához.

A szövetségeknek az eddigieknél erősebben kell belépniük ebbe a folyamatba, kü-

lönösen azokban a sportágakban, ahol nincs akadémiai rendszer, vagy nem képes koordinálni ezt a munkát.

b. egyetemek

A sportolóbarát tanrenden kívül az egyetemek rengeteget tehetnek a versenysportból történő lemorzsolódás megállításáért.

A jelenlegi tendencia az, hogy érettségi után nagyon sokan érzik úgy, hogy választaniuk kell a felsőfokú tanulmányaik és a versenyszerű sportolás között.

Az egyetemeknek, különösen a modellváltó egyetemeknek nagyon nagy lehetőség van a kezükben a versenysportrendszer szélesítése tekintetében, valamint a tanulás és a sport közötti helyes egyensúly feltételeinek megteremtésében.

- Egyetemi egyesületek megerősítése vagy alapítása, ezáltal a potenciális lemorzsolódó sportolók felszívása.
- Egyetemi versenyek presztízsének növelése, az egyetemi versenyrendszer megújítása.
- Kötelező sportra fordítandó százalék az egyetem éves költségvetéséből.

Nagyon sok sportágban súlyos probléma, hogy a felnőtt válogatottaknak huszonéves korban már nem maradnak edzőpartnereik. Az egyetemi sport kiszélesítése erre is megoldás lehet.

3. A sportolóbarát szemlélet érvényesítése a munkaerőpiacon

Nagyon fontos szempont, hogy az egyetemek mellett a sportszövetségek, sportszervezetek is keressék legalább a sportágukhoz kapcsolódó iparágak szereplőivel a kapcsolódási lehetőségeket. Az elméleti tudás megszerzésén kívül ez kiváló lehetőséget ad a sportolónak a gyakorlati terepen való érvényesülésre akár szakmai gyakorlat, akár munkaviszony keretei között.

Azoknak a sportolónak, akik nem folytatnak felsőfokú tanulmányokat, különösen érdekében áll az ilyen típusú lehetőségek kiaknázása.

4. Pszichológiai és mentális segítség az életpálya során

A fenti pontokban hangsúlyoztuk a szülőket, az edzőket és a közoktatási intézmények szerepét a sportolói életpálya menedzselésében. Egy nagyon fontos külső segítségforrás azonban még említést érdemel.

Sok olyan helyzet, életszakasz, karrierdöntési pillanat akadhat, amikor bár látszólag minden fent elemzett feltétel adott, mégis külső, pszichológiai segítségre szorul az illető.

Erősíteni kell a sportolóban azt a tudatot, hogy számtalan nehéz, előre nem kalkulálható, akár kilátástalannak tűnő pillanat jöhet vele szembe a sportolói karrierje során, amitől nem megijedni kell, hanem bátran segítséget kérni mentálhigiénés szakembertől.

5. Önfelkészítés, életvezetési készségek fejlesztése

A mai világban kihívások sokasága éri el a sportolókat az életút során. Ezekre a legjobb válasz a folyamatos önképzés, különösen az alábbi területeken:

- a. pénzügyi tudatosság (gondolva a sportkarrier utáni civil életre)
- b. önmenedzselés, self-branding
- c. közösségimédia-használat
- d. nyelvismeret

Mely stratégiai cél(ok) elérését támogatja:	Jól szervezettség Tudásalapú működés Emberközpontú szemlélet Folyamatos megújulás
Kapcsolódó fókuszterület(ek):	Sportolók Edzők
Rövid távon megvalósítható gyors intézkedések:	„Sportolóbarát Egyetem díj” bevezetése Azon egyetemek érdemelnék ki a díjat, amelyek támogatják a hallgatóik magas szintű sportolását, és mindent megtesznek annak érdekében, hogy a sportolói életmóddal összeegyeztethető legyen az adott egyetemen való tanulás. • Egyéni tanrend engedélyezése. • Előzetes tantárgyfelvétel a sportolók számára. • Kijelölt munkatárs a Tanulmányi Osztályon, akihez a sportolók fordulhatnak tanulmányi ügyekkel, illetve aki segít kezelni a speciális helyzeteket. • Munkerő-piaci orientációt segítő mentorprogram.

5.2 EDZŐI ÉLETPÁLYA

Edzői életpályamodell

Az edző elsődleges feladata a sportolók sporttevékenységének vezetése, irányítása. Ahogyan a sportolók, úgy az edzők számára is ki kell alakítani egy olyan életpályát, amely motiválja, szakmai kihívások elé állítja, de mindenekelőtt anyagilag támogatja a hazai sportszakembereket, és kiszámítható jövőképet biztosít számukra. Az edzői hivatás rendkívül komplex képességeket és ismereteket igényel. A sportsikerek eléréséhez a folyamatos tanulás és naprakész tudás elengedhetetlen, ezért kiemelten fontos, hogy az edzőképzések tananyaga a legfrissebb ismereteket tartalmazza. Az elmúlt évek állami sporttámogatási programjainak köszönhetően mára számos eredményes edző tud kizárólag a sportszakmájára koncentrálni és teljes állásban foglalkozni a sportolóival, azonban ez egy szűk réteget érinti a hazai szakembereknek. A mélyinterjúkon elhangzottak alapján a sportolókat nevelő szakemberek anyagi támogatására szükségszerű megoldást keresni annak érdekében, hogy szakmailag és emberileg is a legjobb kezekben nevelkedjenek a tehetségek.

1. Minősítési rendszer bevezetése

Olyan ösztönzők és keretrendszerek kidolgozása, amelyek a pályakezdéstől a nyugdíjba vonulásig biztosítják a kiszámítható karrierívet és a fejlődési lehetőséget. A cél hosszú távon az, hogy a minősítés ne csak erkölcsi, hanem anyagi elismeréssel is járjon. Az edzői életpályamodell alapja a minősítési rendszer, amelynek kialakítása egy erre kijelölt/kialakított szakmai szervezet/csoport feladata. A minősítési rendszernek mindenképpen figyelembe kell vennie az alábbi szempontokat:

- a. szakmában eltöltött idő;
- b. eredmények;
- c. képzettség: alapképzés és specializáció;
- d. továbbképzések.

2. Edzői továbbképzési rendszer fejlesztése

A Magyar Edzők Társasága létrehozott egy olyan edzői továbbképzési rendszert, amely ösztönzi az élethosszig tartó tanulást, továbbá a kiemelt és utánpótlásedzők esetében a képzéseken való részvétel szükségszerű a kreditek megszerzéséhez és a támogatási program teljesítéséhez. Ennek a hiánypótló rendszernek a kibővítése és fejlesztése tovább emelné a hazai edzők sportszakmai tudását.

Alappillérei:

- a. nemzetközi tudás, tapasztalat integrálása a továbbképzési rendszerbe, külföldi szakemberek meghívása, nemzetközi kutatások hazai publikálása
- b. sportágspecifikus képzések és szaknyelvi képzés erősítése
- c. többszintű képzések – differenciálás (utánpótlás, felnőtt, vezetőedző, válogatott edző)
- d. edzői kategóriák tudásalapon történő megkülönböztetése
- e. a számonkérés színvonalának javítása

3. Mentorprogram bevezetése edzőknél

A Patrónus program mintájára a tapasztalt, sikeres edzők átadják tudásukat a fiatal, pályakezdő szakemberek számára. Ezzel ösztönözni kívánjuk a tudás- és tapasztalatátadást. Ez szemléletváltást igényel azon idősebb edzők részéről, akik féltve őrzik tudásukat. A mentorprogramba történő bekapcsolódást ösztönözni szükséges az edzői finanszírozási rendszerrel is.

4. Edzőképzés

Számos megkérdezett szakember véleménye szerint az edzői terület, azon belül a hazai edzőképzés fejlesztésével hozzájárulhatunk a hazai sportélet fejlődéséhez. A hazai oktatásnak a nemzetközi sztenderdeket kell követnie, a szakemberek személyiségfejlesztésére és szakmai fejlődésére helyezve a hangsúlyt. Az emberi tényezők, illetve a szakmai hitelesség a kulcsa a hazai szakemberek sikerességének.

Pszichológiai és pedagógiai készségek fejlesztése az edzők képzésében

Az elmúlt években elindult egy szemléletváltás a hazai edzőképzésben, azonban tovább kell növelni a pszichológiai és pedagógia képzés hangsúlyát a képzés során. Alappillérei:

- a. fegyelmzési módszerek és technikák gyakorlati képzése
- b. az etikai normák oktatása
- c. önismereti képzések
- d. az önreflektív működésre való nevelés, önértékelési ismeretekkel
- e. modern, fejlődésközpontú pedagógiai ismeretek

Középfokú edzőképzés

Olyan akkreditált, átdolgozott középfokú oktatási és képzési rendszer kidolgozása, ahol a tartalom kidolgozásáért felsőfokú intézmények és sportági szakszövetségek felelnek. Vizsgát kizárólag akkreditált vizsgaközpontban lehet tenni. A vizsgabizottságban a felsőoktatási intézmények és a szakszövetségek szakemberei jelen vannak.

Felsőfokú edzőképzés

Azok a felsőoktatási intézmények, ahol sporttudományi képzés zajlik, a Testnevelési Egyetem vezetésével felelnek az egységes és korszerű tartalom fejlesztéséért és kidolgozásáért. Az egységes tartalom, vagyis a tananyag, hasonló tanrend és hasonló követelmények segítik a színvonal biztosítását. Az alapismeretek és a tantárgyak oktatása a felsőfokú intézmény feladata, míg a sportági elméleti és gyakorlati képzésekhez a sportági szakszövetségek is csatlakoznak. A gyakorlati képzésre és gyakornoki programokra a sportszervezetek, szövetségek és az akadémiák adnak lehetőséget. A képzésben meg kell jelennie a differenciálásnak, a felnőtt/élsport, utánpótlás és erőnléti szintre bontva.

5. Az edzői szemlélet kialakítása, átfarmálása gyermek- és serdülőkorbant a tanulás és a sportolás összehangolásának fontosságáról

A tanulás és a sport egymás mellé emelése a versenysportrendszerre hosszú távon is jótékony hatással lehet. Eltekintve az élversenyzői szinttől, az a tudat, hogy a sport mellett van „B” opció is, amire a későbbi civil életet alapozni lehet, súlyos lelki gátakat szakíthat fel a sportolói pályafutás során, és növelheti az eredményességet és a sikerorientáltságot. Amennyiben a választás szabadsága végigvonul a teljes sportolói

életúton, az jelentősen tompíthatja az eredményközpontúság okozta megfelelési kényszerből eredő görcsösséget. Az első utánpótlás-korosztálytól kezdve az edzői szerepfelfogás szerves részévé kell tenni, hogy arra motiválják a gyerekeket, hogy a sport mellett legalább annyira fontos a tanulás is. Ezt az edzőképzés során a tananyagban általános szemléletként kell megjeleníteni és oktatni. Általános iskolás kortól kezdve kulcsfontosságú, hogy az iskolai tanárok rendszeres időközönként kapcsolatot tartsanak, és szükség esetén konzultáljanak is a gyerekek utánpótlásedzőivel. Ezt elősegítendő technikai megoldásként felmerül, hogy az elektronikus naplót (E-kréta) a tanár-szülő-edző hármas egyaránt láthassa, ezzel is erősítve a köztük lévő együttműködést és bizalmat.

Mely stratégiai cél(ok) elérését támogatja:	Jól szervezettség Tudásalapú működés Emberközpontú szemlélet Folyamatos megújulás
Kapcsolódó fókuszterület(ek):	Sportolók Edzők Sportolói bázis és utánpótlás Sportfinanszírozás Sportirányítás Jogi szabályozás Esélyegyenlőség

5.3. SPORTOLÓI BÁZIS ÉS UTÁNPÓTLÁS-NEVELÉS

A versenysport szempontjából a minőségi utánpótlás-nevelés kulcskérdés. A jelenlegi túlságosan eredménycentrikus és a korai sportági specializációt előtérbe helyező utánpótlásrendszeren változtatni kell, mind a felnövő generációk egészséges fejlődése, mind pedig a versenysport jövőbeli sikeressége érdekében.

1. A kiválasztás és a specializálódás sportágspecifikus vetületei

A sportágak különböző specializációs időszakai nagy szórást mutatnak. Ezek befolyásolják a beérést, a felnőtt karriert és a várható csúcsteljesítmény időszakát is. A korai és optimális kiválasztást, specializálódást igénylő sportágak mellett szükséges megemlíteni, hogy egyes állóképességi sportágakban a késői, vagy akár késleltetett kiválasztási rendszert is szükséges kialakítani. Ezt indokolja a sportági beérés későbbi időpontja, és vele együtt a nemzetközi mezőny átlagéletkora is. Mind sportszakmai, mind pedig finanszírozási szempontból fontos ezeket a különbözőségeket figyelembe venni és kezelni a fejlődés és sikeresség érdekében. Ennek célja, hogy a sport szereplői és a szülők is ismerjék a sportágválasztáshoz kapcsolódó különbözőségeket, továbbá az ezekhez szükséges készségekről, képességekről, idő- és egyéb ráfordításokról megfelelő információjuk legyen.

2. Humánbiológiai és egyéb tudományos mérések

A különböző sporttudományos mérések fontosak a sportolók biológiai érésének és fejlődésének nyomon követése és az edzők munkájának megtámogatása érdekében. Szükséges ezekhez létrehozni egy központi általános és sportági készség- és képességreferencia rendszert, amellyel az edzők dolgozni tudnak. Életkori, sportági és sportágcsoportos ajánlások is szükségesek a fizikai, pszichés-mentális, kognitív, szociális készségek, képességek fejleszthetőségének szenzitív időszakaival összekötve, arra vonatkozóan, hogy mely mérések mikor és milyen gyakran szükségesek. Ezeket frissíteni, aktualizálni kell a hazai és nemzetközi tendenciák alapján. A rendszer a sportoló teljes körű fejlődését és fejlesztését kell, hogy szolgálja.

3. Sportolói lemorzsolódás

Olyan rendszert kell kiépíteni, amely a sportolói lemorzsolódást vizsgáló kutatásokat nyomon követi, és azokról visszacsatolást ad a sportágak és a finanszírozó részére. Ehhez nagy és historikus adatbázisra van szükség. Szükséges a sportolói lemorzsolódás okait megvizsgálni egyéni szinten, sportáganként, sportágcsoportonként sportszakemberek, szociológusok, pszichológusok, generációs szakértők bevonásával. A lemorzsolódás okainak megszüntetésére célzott programokat szükséges indítani. Ez egyben a módszertani központ feladata is lehet, csakúgy, mint az általános és sportági tendenciák kutatása, követése és a visszacsatolás.

4. A multisport-szemlélet erősítése

A hagyományos sportági képzések és versenyrendszerek mellé mellett szükséges a multisport-szemlélet megismertetése és erősítése. Fontos, hogy a fiatalok ne ragadjanak le egy sport mellett, lehetőség szerint minél többet próbáljanak ki. Körülbelül 12 éves korig kifejezetten üdvöztető lehet multisport-szemléletben kialakított sportesemények, sportfesztiválok lebonyolítása. Az edzések, foglalkozások alkalmával a nagyobb és többszakosztályos sportszervezetekben, az iskolákban, a sportiskolákban törekedni kell minél több sport megismertetésére. Előnyei: korai specializálódás megelőzése, lemorzsolódás csökkentése, sport iránti erősebb elköteleződés, belső motiváció erősítése, változatosság és sokszínűség, sokoldalú mozgásfejlesztés, játék és játékoság megerősítése, komplex képesség- és készségfejlesztés, sérülések esélyének és kockázatának csökkenése, pozitív hatás a kreativitásra és a kognitív fejlődésre, hosszabb sportolói pályafutás elősegítése, magabiztosság növelése, pozitív tanulási környezet. A fiatalok közti esélyegyenlőséget is támogatja, nem kizárólag a legügyesebbek és a korán érők érhetnek el sikereket. A multisport-szemlélet elterjedésével közép- és hosszú távon több sportág is profitálhat.

5. Szülői edukációs programok

A szülők bevonása a sporttevékenységbe és a bizalom kialakítása rendkívül fontos a sportoló jövője szempontjából. Ezért is lényeges a sportági, gyermekfejlődési alapismeretek, etika és fair play, valamint viselkedési ismeretek átadása a szülőknek, kiadványok és személyes beszélgetések, szülői fórumok formájában. Ehhez sok jó hazai és nemzetközi példa, jó gyakorlat és kiadvány szolgál mintául, amelyek adaptálhatók a hazai sportéletre. A már működő hazai jógyakorlatokat pedig terjeszteni kell. Szükséges a sportolók mellett a szülők és edzők együttműködésének erősítése. Ezt elősegítendő, technikai megoldásként felmerül, hogy az elektronikus naplót (E-kréta) a tanár-szülő-edző hármas egyaránt láthassa, ezzel is erősítve a köztük lévő együttműködést és bizalmat.

Mely stratégiai cél(ok) elérését támogatja:	Jól szervezettség Tudásalapú működés Emberközpontú szemlélet Folyamatos megújulás
Kapcsolódó fókuszterület(ek):	Sportolók Edzők Sporttudomány Sportegészségügy

5.4. SZERVEZETFEJLESZTÉS

A magyar sport 2010-től kezdve sosem látott anyagi erőforrásokhoz jutott. Innentől kezdve a rendszerváltás utáni két évtized lehetőségeihez képest összehasonlíthatatlanul több pénzt fordíthatott a magyar sport sportszakmára és létesítményfejlesztésre. A stratégiaalkotás során lefolytatott mélyinterjúk és workshopok is megerősítik ezt, és egy évtized távlatából világosan kirajzolódik, hogy a közeg szervezetileg, a humánerőforrás összetételét illetően nem volt felkészülve egy ilyen léptékű lehetőség hatékony és maximális kiaknázására. Egyértelműen kijelenthető, hogy erős és felkészült szervezeti háttér nélkül nincs hosszú távon is sikeres és fenntartható magyar versenysport. Az alábbiakban kísérletet teszünk arra, hogy olyan beavatkozási pontokat vegyünk lajstromba, amelyek erődítményszerűen támasztják meg és garantálják a sportban a sportért dolgozók kiteljesedésének lehetőségét, és alapot adnak a vágyott sportteljesítmények eléréséhez.

1. Az alkalmas vezető kiválasztása

A legfőbb döntéshozó szervre hatalmas felelősség hárul, különösen az országos sportági szakszövetségek esetében. A közgyűlés tagjainak felelősségét nem lehet elbaggatellizálni. Tisztújító választásaik hosszú távon határozzák meg a sportáguk jövőjét. Az egyes közgyűlési tagoknak alapvető sportági érdeke lenne, hogy egy civiljogi alapon szerveződő, elsősorban sportszakmai érdekeket szolgáló közeg a saját, természetes logikája és gondolatrendszere alapján haladjon. Nem lehet elégszer hangsúlyozni, hogy egy szövetségi elnöknek és a szervezet főtitkárának a sportot értő és szerető, kiemelkedő menedzseri, szervezői és szintetizáló képességgel rendelkező vezetőnek kell lennie, akinek – tekintettel a civiljogi alapokra is – átlagon felüli ‘people management’ készségekkel kell rendelkeznie.

2. A megfelelő stáb kiválasztása

Amikor arról beszélünk, hogy a sport páratlan lehetőséghez jutott az elmúlt évtizedben, akkor meg kell tennünk azt a megállapítást is, hogy erős szervezeti háttér nélkül nincs hosszú távon fenntartható és sikeres versenysport. Nagy mennyiségű pénzügyi erőforrás hatékony és értelmes felhasználásához jó minőségű humán állomány szükséges. A folyamatos szervezetfejlesztés, valamint a bérek piaci szintre történő felzárkóztatása az alapja annak, hogy professzionális szakmai munkaerőt és hátteret tudjon alkalmazni az adott sportszervezet. Ennek a területnek az elhanyagolása kontraszelekcióhoz vezet, a kiemelkedő mennyiségű sportszakmai és fejlesztési erőforrás racionális, sportszakmai alapokon nyugvó hatékony felhasználása exponenciálisan növekszik a feladatra alkalmas munkavállalók bevonása esetén. A fenti megállapítások különösen igazak a kiemelt sportágfejlesztés alatti kategóriájú sportágakra. Amennyiben a jövőben sem emelkedik jelentősen a szervezetfejlesztésre allokálható források nagysága, úgy a különbség egyre nagyobb lesz a különböző kategóriák között. Az alkalmasság kritériuma természetesen még erősítheti azt a tendenciát, hogy korábbi sportolók vállaljanak szerepet korábbi sportáguk érdekképviselői szervezetében. Ennek viszont előfeltétele, hogy a személyiségüknek, kvalitásaiknak leginkább megfelelő területen próbálhassák ki magukat.

3. Készség- és képességfejlesztés

A szervezetfejlesztés kiválasztási pillére mellett legalább ilyen hangsúllyal esik latba a sportirányításban dolgozók folyamatos fejlesztése a munkáltató hathatós támogatásával. Ebben a szférában is nagyon fontos az „élethosszig tartó tanulás” gyakorlati érvényre juttatása. A jelenlegi tendenciák és kihívások alapján a leginkább fejlesztésre szoruló területek: nyelvismeret, digitális ismeretek, menedzsment készségek, folyamatmenedzsment.

4. A sportszakmai vezetés operatív vezetésbe való integrálása

A mai magyar sportirányítás egyik legfajszínűsabb szervezetfejlesztési kihívása, hogy a sportszakmai érdekek megfelelő súllyal és helyes arányban szerepeljenek a döntéshozatali folyamatokban. Ahol a szakmának van döntő szava, ott érvényesüljenek a szakmai indokok, ahol az adminisztratív érvek számítanak, ott pedig döntsön az operatív menedzsment. A sportszakma hiteles megjelenítését nagyban segítheti és a sportolók hangját felerősítheti, ha minden sportági szakszövetség létrehozza a Nemzetközi Olimpiai Bizottság ajánlása szerint a saját sportolói bizottságát. Ugyanilyen fontos szempont, hogy képzett, motivált, széles látókörű sportigazgatók kerüljenek a menedzsmentbe, akik erős érdekérvényesítő képességgel bírnak. Üdvözlendő lenne, ha minél több edzői bizottság alakulna az egyes szövetségek égisze alatt, biztosítva ezzel az adott sportág elérhető legszélesebb sportszakmai jelenlétét.

Mely stratégiai cél(ok) elérését támogatja:	Jól szervezettség Tudásalapú működés Emberközpontú szemlélet Folyamatos megújulás
Kapcsolódó fókuszterület(ek):	Sportirányítás Sportfinanszírozás Jogi szabályozás Edzők Sportolók

5.5. JOGI SZABÁLYOZÁS

A jogi szabályozási terület, hasonlóan a finanszírozáshoz, az összes fókuszterületet és beavatkozási szintet áthatja. Ez azt is jelenti, hogy a legtöbb esetben a beavatkozások eltérő mértékű jogi és szabályozási közreműködést igényelnek. E stratégia beavatkozási szintjén a jogrendszer messziről is könnyen látható szintjeire teszünk akcióterv jellegű javaslatokat.

1. A sporttörvény egyszerűsítése

Magyarországon a 2004. évi I. tv. a sportról (röviden Sporttörvény) foglalja össze a sportot, így a versenysportot érintő legfontosabb jogszabályokat. Nemzetközi viszonylatban is nehéz olyan sporttörvényt találni, amely a hazaihoz hasonló komplexitással bír, ám ezzel együtt is a jelenleg hatályos Sporttörvényünk túlszabályozott. Elegendő lenne a sport szereplőit, azok feladat- és hatásköreit, egymással való viszonyát, kapcsolatait szabályoznia, jóval tömörebb formában. A más törvényekben szabályozott elemeket ki kellene venni belőle, ami átláthatóbbá tenné a Sporttörvényt.

2. A szövetségek alapszabályainak, szabályzatainak vizsgálata

A jogi szabályozás nagyon világos abban a tekintetben, hogy milyen szabályzatokat kell kötelező jelleggel létrehoznia, illetve a honlapjára feltöltenie a szövetségeknek. A helyzetfeltáró és elemző fejezetből egyértelműen látszik, hogy ennek a jogszabályi előírásnak a teljesülése hiányt szenved. Ezért szükség van a szövetségek alapszabályainak megfelelőségét és az előírt szabályzatok meglétét ellenőrző mechanizmus bevezetésére. Az ellenőrzést végző szervezetnek biztosítani kell a betartatáshoz és a szankcionáláshoz szükséges eszközöket. Ezeken kívül szükséges a jogszabály által nem előírt, azonban a szervezeti és a szakmai működést alapvetően és átláthatóan meghatározó felhasználóbarát dokumentumok létrehozására, és ezek honlapon történő megjelenítésére (például szakmai program, válogatási elvek, versenynaptár, SZMSZ, pénzügyi és gazdasági működést megalapozó dokumentumok stb.). Ezen a téren nagy hiányt kell orvosolnia a szövetségeknek az optimális működés eléréséhez.

3. Az állami források felhasználásának sportszakmai ellenőrzése

Évtizedes probléma, hogy az állami források sportcélú felhasználásának ellenőrzésére nincs objektív, sportszakmai szempontokat érvényesítő jogi szabályozó rendszer. Ennek kialakítása elengedhetetlen feltétele a sportszakmai források hatékonyabb felhasználásának. Ezt a szakmai ellenőrzési funkciót a támogatások elosztását szabályozó, a gyakorlati megvalósítást elősegítő egyértelmű jogszabályi szinten szükséges kezelni.

4. A képesítési rendelet betartatása

Az országos sportági szakszövetségek szervezetfejlesztésének elősegítésére nagyon hatékony eszközt jelentene a képesítési rendeletben szereplő szakemberekre vonatkozó előírások betartatása. Az ettől való eltérés kivételes esetben lehetséges, de azt szükséges szakmai és alkalmassági alapon megindokolni. Továbbá meg kell teremteni ehhez a képesítési rendeletben szabályozott előírások ellenőrzésének feltételeit.

5. A hatósági jogkörök átszervezése

Ahogy az a helyzetfeltáró fejezetben bemutattuk, számos szövetség kapott olyan hatósági jogkört, amely során olyan sportszervezeteket kell ellenőriznie, amelyekkel függőségi viszonyban áll a tagsági viszony alapján. Ez rontja a hatósági joggyakorlat eredményességét. Ezért szükség van a hatósági jogkörök áthelyezésére egy olyan független szervezetbe, amely hatékonyan és eredményesen tudja vizsgálni a különböző támogatási források felhasználását.

Mely stratégiai cél(ok) elérését támogatja:	Jól szervezettség Emberközpontú szemlélet Folyamatos megújulás
Kapcsolódó fókuszterület(ek):	Az összes fókuszterületet érinti

5.6. MÓDSZERTANI KÖZPONT

A stratégiaalkotási folyamat alatt a különböző sportszakemberek megkérdezése és bevonása alkalmával (mélyinterjúk, workshopok, kérdőív) erősen megjelent egy úgynevezett módszertani központ (továbbiakban: Központ) létrehozásának igénye. A szervezeti forma pontos kialakítása külön munkafolyamatot igényel. Az intézményi kereteket nagyon körültekintően kell kijelölni, hogy a módszertani központ valóban a sportszakmai érdekek mentén, más érdekektől függetlenül, hatékonyan működjön. Ezért ez a munkafolyamat rendkívül időigényes, ideális lenne a MOB sportszakmai irányítása alá tartozó, civil szerveződési forma kialakítása. A Központ sportszakmai és sporttudományos tudásbázist kíván teremteni a magyar sport számára, amely az innovációk létrehozását és terjesztését végzi.

A felsoroltak egy része átfedésben van a sporttudomány és sportegészségügy feladataival, ezért mindkét helyen megjelennek. Több sporttudományos beavatkozás és tevékenység a Központ létrehozása nélkül is fontos igényként jelentkezik.

Feladatok az állami sportcélú források sportszakmai ellenőrzése területén:

- Az objektív ellenőrzési mechanizmus kidolgozása.
- Az ellenőrzési mechanizmus működtetése.

Feladatok a sporttudomány és sportegészségügy területén:

- Nemzetközi és hazai sporttudományi publikációk, szakmai konferenciák tudásanyagának továbbadása, hazai terjesztése, és az eredmények gyakorlatba való beépítése.
- Nemzetközi versenyhelyzet és tendenciák folyamatos elemzése.
- Olyan szakmai és tudományos anyagok összeállítása, amelyek edzők számára érthető módon adják át a legfrissebb sporttudományos elméleti és gyakorlati tudást.
- Szakmai referenciapont meghatározása sportági szinteken, elősegítve a kutatásokat, méréseket, elemzéseket.
- A hazai tudományos kutatások hatékonysága érdekében általános és sportági módszertanok és kutatási irányok meghatározása.
- Különböző adatbázisok kiépítése, kezelése, értékelése egységes módszertan alapján, a hazai és nemzetközi tendenciák összehasonlítása érdekében is.
- Sportági ismeretterjesztő felület létrehozása. Olyan tájékoztató felület kiépítése, amelyen keresztül a szülők és a gyerekek közérthető módon megismerkedhetnek a tudományos és sportági tartalmakkal, az egyes sportágakkal és azok specifikumaival. Olyan hasznos információkat kaphatnak a felületről, mint a sportághoz szükséges adottságok, a korosztályokhoz tartozó ajánlott edzősmennyiség, a sportágot erősítő kiegészítő sportágak és a sportági karrierlehetőségek.
- Sportdiagnosztikai eszközök és teljesítményt növelő programok bemutatása és használati útmutatójának kidolgozása. A sportteljesítmény-mérések központi megszervezése. Az eredmények kiértékelése és értelmezése, majd az edzőmunkába való integrálása.

- Adatbázis kiépítése, kezelése, értékelése. A különböző egészségügyi intézményekben elvégzett vizsgálatok eredménye is elérhető legyen, biztosítva legyen az átjárhatóság.
- Szűrésekre sportágspecifikus és diagnosztikai protokoll összeállítása:
 - sportáganként megvizsgálni, milyen szűrések és mérések (műszeres és nem műszeres) rendszeres elvégzésére lenne szükséges egyes utánpótlás-korosztályokban és felnőttkorban
 - létrehozni erre mindenki által használható protokollt és eszköztárat

Szükséges humánerőforrás

Magasan és korszerűen képzett, erős kompetenciákkal rendelkező sportszakmai, sporttudományos és projektmenedzsmenti szakembergárda kialakítása, szükség esetén akár külföldi szakemberek bevonásával.

Szakemberek szükségessége fő területenként: sportszakmai és módszertani, sporttudományos és sportdiagnosztikai, hazai és nemzetközi tendenciákat, versenyhelyzeteket elemző projektmenedzsment.

Továbbá szükséges egy teljesen új funkció vagy rendszer kialakítása, mert igényként megfogalmazódott, de az elnevezés jelen ponton indifferens. Hosszú távú feladat a jövőben egy olyan rendszer bevezetése, ahol a sportági szakmai munkáért, az állami sportcélú támogatások felhasználásáért független, hozzáértő szakember felel. Ennek kialakításához felsőfokú képzést szükséges indítani, erre az összetett és kiemelt jelentőségű feladatra alkalmas szakembereket kell képezni. Ez a folyamat időigényes, ezért az alkalmazásuk és a rendszer bevezetése előtt átmenetileg egy sportszakmai szakértői csapat vagy testület veheti át ezeknek a feladatoknak az ellátását.

Mely stratégiai cél(ok) elérését támogatja:	Jól szervezettség Tudásalapú működés Emberközpontú szemlélet Folyamatos megújulás
Kapcsolódó fókuszterület(ek):	Sporttudomány Sportegészségügy Sportolók Sportolói bázis és utánpótlás Sportirányítás

5.7. DIGITALIZÁCIÓ

A magyar versenysport sikerességének, átláthatóságának, mérhetőségének egyik legfontosabb előfeltétele a digitális, adatalapú megközelítés. Ezen felismerés eredményeként jött létre hosszú és alapos előkészítés után közhiteles adatbázisként és nyilvántartásként a Nemzeti Sportinformációs Rendszer (NSR). Az alábbiakban a digitalizáció minél szélesebb körben lévő lefedettségének és elérhetőségének érdekében teszünk beavatkozási pontokra javaslatokat a versenysport rendszerében.

1. A Nemzeti Sportinformációs Rendszer hatékonyságának és a kitűzött célok-nak való megfelelésének vizsgálata.

A Nemzeti Sportinformációs Rendszert a kormány 765/2021 (XII. 23.) Korm. rendelete léptette hatályba 2022. január 1-jével.

A sportági szakszövetségeknek és a sport egyéb szereplőinek adatfeltöltési hatékonyságától függ elsősorban a rendszer sikeressége, másrészt attól, hogy az így kialakult adatkör kellő segítséget nyújt-e a sportirányítás felelőseinek a döntéshozatal során.

Az adatkör egységes terminológián alapuló kialakítása és működtetése kiemelt jelentőségű a rendszer hatékonysága és validitása szempontjából.

Az éles rendszer során egyre teljesebb képet fogunk kapni a vázolt dilemmákról, ezért különösen fontos, hogy a rendszer működésének felülvizsgálata átfogó és folyamatos legyen.

Az NSR bevezetését követő folyamatos monitoring tevékenység során különösen azt szükséges vizsgálni, hogy a közhiteles adatbázis mennyire szolgálja ki a versenysport különböző szereplőinél jelentkező alábbi feladatokat:

- Riportkészítés, jelentéskészítés, beszámoló-készítés;
- Sportirányításban dolgozók döntéshozatala – releváns összefoglaló táblázatok és grafikonok könnyű és gyors előállítása;
- Mutatók, fő teljesítménymutatók, kiegyensúlyozott mutatószámrendszerek (balanced scorecard) készítése;
- Üzleti, statisztikai elemzések;
- Tervezés, előrejelzés, scenáriók futtatása;
- Konszolidáció, aggregáció;
- Idősoros elemzés (halmozott – kumulált – mutatók készítése, összehasonlítások az előző év azonos időszakához képest stb.);
- Elvándorlás, lemorzsolódás elemzése;
- Adatok földrajzi elemzése;
- Adatvizualizáció, grafikonok, kijelzők;
- Adat- és szövegbányászat.

A jövőre nézve az is fontos, hogy a közhiteles adatbázis milyen mértékben lesz elérhető a sport szereplői számára, nemcsak a feltöltési, hanem a szűrési, lekérdezési oldalakról is.

2. Versenyengedély kezelése

Az elmúlt években egyre több szövetség alakította ki a saját versenyengedély-kiadási rendszerét. Az országos sportági szakszövetségek saját nyilvántartási és versenyengedély-kezelési informatikai rendszereiket használják sportágspecifikus tartalmakkal.

Ennek következményeként heterogén az ezen engedélyekkel kapcsolatos tartalmi és formai követelmény.

A versenyengedélyek kiadásának központosítása elengedhetetlen a folyamatos és hibátlan adatrögzítéséhez úgy, hogy a tartalmi és formai megjelenést egységesen lehessen kezelni a sportágspecifikus igényekkel együtt. Később ezen adatok a kiállító szervezettől közvetlenül kerülhetnek feltöltésre az NSR adatai közé.

Más fókuszterületek beavatkozásainál már említett digitális vonatkozású fejlesztések:

3. Elektronikus iskolai napló (e-Kréta) betekintési jogosultságainak kiterjesztése az edzőkre

Az edzők témakörnél is elemeztük, de itt is megemlítyük: amennyiben a jogszabályi keretek lehetővé teszik, akkor célszerű lenne, hogy az általános iskolákban és a középiskolákban használt elektronikus naplót a tanulók edzői is láthatnák, így segítve és motiválva a gyerekeket a sport és a tanulás egyre harmonikusabb összehangolásában. Megítélésünk szerint ennek folyamatos használata az edzők feladatai között kell megjelennie szoros szülői, gondviselői és tanári együttműködéssel.

4. Bejelentő felület létrehozása a gyermekvédelem területén

A gyermekvédelem témakörnél is elemeztük, de itt is megemlítyük: minden sportági szövetségnek a közeljövőben sürgősszerű lenne egy olyan, könnyen elérhető és kezelhető, modern elektronikus felületet létrehoznia, ahol a gyermekvédelem tárgykörébe tartozó ügyeket könnyen és hatékonyan lehet bejelenteni, valamint az eljárásokat nyomon követni.

A bejelentő felület mellett az edukációs és tájékoztató oldal megléte és folyamatos frissítése is fontos a jövőre nézve. A kettőnek együtt kell szolgálnia a gyermekek érdekeit és védelmét.

5. Elektronikus edzésnapló bevezetése

Nagyon fontosnak tartjuk, hogy minden válogatott szintű gyerek és felnőtt sportoló esetében vezessenek edzésnaplót. Kiemelten is fontosnak tartjuk azon edzők elektronikus edzésnapló vezetését, akik valamilyen állami támogatási programban vesznek részt.

Az edzéstervezés és naplózás mellett kiemelten fontos, hogy a sportolókról is vezessenek profilt, ahová az egészségügyi és a teljesítményi adatokat is feltöltik a vezető-edzők által kijelölt szakemberek.

Ennek fő indoka: mérhetőség, visszakereshetőség, ellenőrizhetőség, sérülések esetében a prevenció.

6. Létesítménykataszter

Mind a hazai versenysportot, mind pedig a szabadidősport területét segítené egy olyan létesítménykataszter összeállítása, amely tartalmazná azon intézmények elérhetőségét, az ott elérhető sportágak és eszközök felsorolását, amit az intézmény szabad kapacitásainak terhére a jelentkezők bérbe vehetnek. Az oktatás, az edzés, a szabadidő hasznos eltöltésén túl a létesítmények üzemeltetési hatékonyságát is segítené ez a viszonylag gyorsan összeállítható adatbázis és annak üzemeltetése.

Mely stratégiai cél(ok) elérését támogatja:	Jól szervezettség Tudásalapú működés Emberközpontú szemlélet Folyamatos megújulás
Kapcsolódó fókuszterület(ek):	Sportolók Edzők Sportolói bázis és utánpótlás Sportirányítás Jogi szabályozás Versenyrendez és versenyeztetés Sportlétesítmények Sportfinanszírozás Esélyegyenlőség
Rövid távon megvalósítható gyors intézkedések:	Sportegészségügyi és sportdiagnosztikai eszközök racionális elosztása, kihasználása <i>(Más fókuszterületek beavatkozásainál már említett digitális vonatkozású fejlesztés)</i> Az eredményes versenysporthoz nélkülözhetetlen a sportegészségügyi és egyéb sporttudományi vizsgálatok, mérések elvégzése. Hiánypótló lenne a hazai versenysportrendszerben elérhető sportegészségügyi és sporttudományi eszközök kataszterének kialakítása.

5.8. LÉTESÍTMÉNY-ÜZEMELTETÉS

1. Sportlétesítmények hatékonyabb kihasználása, létesítménykataszter
Az elmúlt tíz év létesítményfejlesztésének köszönhetően a hazai létesítmények állapota és száma látványosan javult, illetve növekedett. Mind minőségében, mind mennyiségében sok olyan létesítmény érhető el, ahol a hazai versenysport mellett a szabadidősport is megtalálhatná azokat az időpontokat, amelyek szükségesek az érdeklődők számára az edzések és a testmozgás végzésének szempontjából. A közpénzből finanszírozott létesítmények kihasználtságánál kiemelten figyelembe kell venni a versenysport érdekeit az állami haszon érvényesülése mellett. A versenysport igényeinek teljesítésén túl fennmaradó szabad kapacitás felmérése és prioritizálása külön feladat, amelyet egy online létesítményi kataszterrendszer elő tudna segíteni. A kihasználtság növelése érdekében további lehetőséget lehetne adni az oktatási intézményeknek is, akár az iskolai testnevelésórák megtartására, akár az egyetemi sport fejlesztésére. Az oktatási intézményekkel való együttműködés a létesítménykihasználtság területén hosszú távon a versenysport számára is megtérülhet. Az iskolák számára megjelenő lehetőség a pályák használatával eredményezhetné azt is, hogy több sportág alapjainak megismertetésére lenne lehetőség, így a tanulók akár választhatnának maguknak olyan sportágat, amely érdeklődésüknek megfelelő. Az iskolák számára is előnyös lenne, ha használhatnák a közeli termeket, sportpályákat, ezzel leküzdve a mindennapos testnevelésórák során gyakran jelentkező infrastrukturális korlátokat. Az egyetemi sportélet ugyan újra bontogatja szárnyait, köszönhetően a Magyar Egyetemi és Főiskolai Sportszövetség (MEFS) áldozatos munkájának, de a nagyon hiányos létesítményellátottság akadályozza az egyetemi sport dinamikus fejlődését. Itt is segítené a teljes kihasználtságot még nem elért sportpályák, termek megnyitása a felsőoktatásban tanuló diákok számára, akár tanrendben, akár szabadidőben szervezve. Az egyetemi bajnokságok így újra elindulhatnának, ami a versenysportban nem a legmagasabb szinten lévő versenyzők számára nyithatna lehetőségeket a sportolás folytatására. A fenti lehetőségek megvalósítását segítené egy létesítménykataszter összeállítása, ami tartalmazná az intézmények elérhetőségét, az ott elérhető sportágak és eszközök felsorolását, amit az intézmény szabad kapacitásainak terhére a jelentkezők bérbe vehetnek. Az oktatás, az edzés, a szabadidő hasznos eltöltésén túl a létesítmények üzemeltetési hatékonyságát is segítené ez a viszonylag gyorsan összeállítható adatbázis, és annak üzemeltetése.

2. Terem- és pályabérlési egyeztetés
A kiemelt edzéshehelyszínek iránt nagy az érdeklődés a különböző szövetségek részéről. Ez annak köszönhető, hogy az adott létesítmény könnyen megközelíthető, jól felszerelt, így jó lehetőségeket biztosít több sportág edzéseinek megtartására. Bár tudvalevő, hogy az üzemeltetők a hatékony működtetés érdekében „bevételek-orientáltak”, ezért a bérleti díjak mértéke feszültséget okoz(hat) a különböző forrással gazdálkodó szövetségek között. Konkrétan: a magasabb állami forrással rendelkező szövetség magasabb bérleti díjat képes fizetni, ami nehéz helyzetbe hozza a kisebb költségvetésű sportágakat, sőt extrém helyzetben kiszorítja vagy kiszoríthatja azokat az adott létesítményből.

Ennek megoldására szerencsés lenne egy olyan árképzési politikát folytatni, ami súlyozna a pénzügyi lehetőségek között, és ezzel együtt arányos lehetőséget biztosítana minden, a versenysportban érdekelt szereplő számára. Az ár és a használat nyomon követésére, támogatására, az esetleges egyeztetésekre egy szakmai szerv bevonása lenne elfogadható.

3. Sportlétesítmény-üzemeltetési szakemberek képzése

Az utóbbi időben megjelentek a felsőfokú sportlétesítmény-üzemeltetési képzések, ezeket azonban tovább kell fejleszteni gyakorlatorientált irányba. Ez akár egy duális képzés keretén belül is megvalósulhat, amelynek során a résztvevők konkrét létesítményüzemeltető szervezeteknél teljesítik a tanulmányok gyakorlati részét. Az ilyen jellegű képzés segítené az elmélet és a gyakorlat kiegyensúlyozott oktatását.

Mely stratégiai cél(ok) elérését támogatja:	Jól szervezettség
Kapcsolódó fókuszterület(ek):	Sportirányítás Versenyrendezés és versenyeztetés Sportfinanszírozás Jogi szabályozás Esélyegyenlőség Sportlétesítmények
Rövid távon megvalósítható gyors intézkedések:	Létesítménykataszter elkészítése

5.9. SPORTTUDOMÁNYI, SPORTEGÉSZSÉGÜGYI REFORM

A dinamikusan fejlődő sport elengedhetetlen része a sporttudomány. Ezen belül – tudományos mivolta mellett – a sportegészségügy önálló részterületként jelentkezik a maga intézmény- és ellátási rendszerével. Kiemelt cél és feladat a legfrissebb kutatások, a gyakorlati, ellátási és kezelési fejlesztések, az innovációk beépítése az edzőmunkába. A sportegészségügyi szűrések, a prevenció, a kezelések hozzájárulnak a sportolók teljesítménymaximumának és a gyors regenerációnak az eléréséhez. A korszerű prehabilitációs és rehabilitációs folyamatok a sportolók teljesítőképességét, életminőségét és fejlesztését szolgálják. A felsoroltak egy része átfedésben van a módszertani központ (továbbiakban: Központ) feladataival, ezért mindkét helyen megjelennek. Több sporttudományos beavatkozás vagy tevékenység a Központ létrehozása nélkül is fontos igényként jelentkezik.

1. Sportegészségügy

- **Sportolói Betegirányítási Rendszer. A hatékonyabb működés megteremtése a sportoló gyors ellátása és gyógyulása érdekében**
Az olimpiai és a válogatott keretek számára szükséges olyan bármikor elérhető bejelentő vonal biztosítása, amelyet akut probléma, sérülések esetén azonnal felkereshetnek. A betegirányítást egészségügyi képzettséggel rendelkező, képzett diszpécsereknek kell végezniük, akik pontosan tudják, hogy a sportolót a felmerülő problémájának a további vizsgálatához vagy kezeléséhez melyik ellátó szervhez, specialistához vagy szakorvoshoz kell tovább irányítani. A rendszer nem az alapegészségügyi problémákra, sokkal inkább a specifikus sérülések, betegségek kezelésére szolgálna. Az ellátásra jogosult sportolói kört pontosan meg kell határozni. A fentiekhez szükséges egy sportegészségügyi betegadminisztrációs felület fejlesztése (a jelenleg is működő EESZT-hez hasonló interfész erre megfelelő lehetne). Ezen a felületen szükséges egy olyan funkció kialakítása, amely az edzőknek, masszőröknek, orvosoknak és sportolóknak lehetőséget ad sportegészségügyi történések rögzítésére, dokumentálására, illetve a rögzített történések áttekintésére, esetleges visszajelzésre a többi sportolóval foglalkozó szakember felé. A különböző szakemberek hozzáférési és szerkesztési jogosultságait a hatályos adatvédelmi jogszabályok figyelembevételével kell meghatározni. Szövetségenként egy lehetőség szerint egészségügyi végzettséggel rendelkező sportegészségügyi referens alkalmazása tovább segítheti a sportolókat a sportegészségügyi folyamatok irányításában, a sportolók és az egészségügyi szakemberek közötti kapcsolattartásban. Továbbá szükséges a sportolók teljesítménydiagnosztikai eredményeinek archiválása, visszamérések biztosítása a sportolók állapotának folyamatos monitorozása érdekében.
- **Kerettervosi rendszer átalakítása**
A jelenlegi kerettervosi rendszer több szempontból sem ideális: az orvosoknak anyagi okokból nem éri meg a szabadságuk terhére elutazni a válogatottakkal, ráadásul a különböző szakterületekre specializálódott orvosok sok esetben nem tudják kezelni a felmerülő egészségügyi panaszokat. A jelenlegi rendszer

helyett javasolt egy főállású szakemberekből álló orvosi testület létrehozása, amelynek kiemelt feladata a válogatott sportolók sportegészségügyi ellátása. A testület tagjainak sportorvostan szakvizsgával is rendelkezniük kell, és lehetőség szerint legyen közöttük ortopéd-traumatológia, belgyógyászat és kardiológia szakvizsgával rendelkező orvos is. Ezen testület tagjai több sportág sportegészségügyi ellátását is biztosítanák, és a főállású státusznak köszönhetően a világversenyekre, edzőtáborokba is el tudnák kísérni a sportolókat. Elengedhetetlen annak biztosítása, hogy a testület hozzáférjen a szükséges diagnosztikai és egyéb orvosi eszközökhöz, gépparkhoz. A jelenlegi sportegészségügyi rendszerben nincs kapacitás az összes utánpótlás-válogatott sportoló ellátására. A keretorvosi rendszer átszervezésével az utánpótlás-válogatottak sportegészségügyi ellátásának megszervezését is biztosítani kell. A nagyobb utánpótlás világversenyekre (EYOF, Ifjúsági Olimpia) a fentebb említett orvosi testület is elkísérheti a magyar küldöttséget, de megfontolandó a testület bővítése nem főállású orvosokkal, akik részt vehetnek az utánpótláskorúak ellátásában.

- **Sportegészségügyi képzések átalakítása**
 - sportfizioterapeuta képzés bevezetése
 - sportszakorvos képzés átalakítása: a sportorvostan jelenleg csak ráépített szakképesítésként szerezhető meg. Megfontolandó a sportorvostan felvétele az első alap szakképzések közé, így több fiatal szakorvos kerülhetne a sportegészségügyi ellátórendszerbe.

2. A sportegészségügy és sporttudomány határterülete

- Sportdiagnosztikai eszközök és teljesítményt növelő programok bemutatása és használati útmutatójának kidolgozása. A sportteljesítmény-mérések központi megszervezése. Az eredmények kiértékelése és értelmezése, majd edzőmunkába való integrálása.
- A sportolók egészségügyi állapotának nyomon követéséhez, a teljesítményük monitorozásához, továbbá a prevenció és a rehabilitáció hatékonyságához szükséges egy transzparens adatbázis kiépítése, kezelése, értékelése. A különböző egészségügyi intézményekben elvégzett vizsgálatok eredménye is elérhető legyen a digitális platformon. Emellett a sportolókkal foglalkozó szakemberek is lássanak rá az adatokra, annak érdekében, hogy a szakember a sportoló aktuális állapotához mérten alakíthassa a felkészülést.
- Szűrésekre sportágspecifikus és diagnosztikai protokoll összeállítása:
 - sportáganként megvizsgálni, milyen szűrések és mérések (műszeres és nem műszeres) rendszeres elvégzésére lenne szükség egyes utánpótlás-korosztályokban és felnőttkorban
 - létrehozni erre egy mindenki által használható protokollt és eszköztárat

3. A sporttudomány területén

- Nemzetközi és hazai sporttudományi publikációk, szakmai konferenciák tudásanyagának továbbadása, hazai terjesztése, és az eredmények gyakorlatba való beépítése.
- Válogatott keretekkel foglalkozó sportorvosok számára nemzetközi szakmai tanulmányutak és konferenciarésztvételek támogatása (a jelenlegi gyakorlat-

ban csak néhány szövetség és a MOB teszi ezt meg), esetlegesen beszámolási, publikálási kötelezettség mellett.

- Szakmai, tudományos anyagok összeállítása, amelyek edzők számára érthető módon adják át a legfrissebb sporttudományos elméleti és gyakorlati tudást.
- Szakmai referenciapont meghatározása sportági szinteken, elősegítve a kutatásokat, méréseket, elemzéseket.
- A hazai tudományos kutatások hatékonysága érdekében általános és sportági módszertanok, kutatási irányok meghatározása.
- Különböző adatbázisok kiépítése, kezelése, értékelése egységes módszertan alapján, a hazai és nemzetközi tendenciák összehasonlítása érdekében is.
- Sporttudományi csapat felépítése sportágak számára, sportágcsoportonként.
- Sportági ismeretterjesztő felület létrehozása. Olyan tájékoztató felület kiépítése, amin keresztül a szülők és a gyerekek közérthető módon megismerkedhetnek a tudományos és sportági tartalmakkal, az egyes sportágakkal és azok specifikumaival. Olyan hasznos információkat kaphatnak a felületről, mint a sportághoz szükséges adottságok, a korosztályokhoz tartozó ajánlott edzőismennyiség, az adott sportágot erősítő kiegészítő sportágak, sportági karrierlehetőségek.

Mely stratégiai cél(ok) elérését támogatja:	Jól szervezettség Tudásalapú működés Emberközpontú szemlélet Folyamatos megújulás
Kapcsolódó fókuszterület(ek):	Sportolók Edzők Sportolói bázis és utánpótlás Sportirányítás Jogi szabályozás Esélyegyenlőség

Rövid távon megvalósítható gyors intézkedések:

Sportegészségügyi és sportdiagnosztikai eszközök racionális elosztása, kihasználása

Az eredményes versenysporthoz nélkülözhetetlen a sportegészségügyi és egyéb sporttudományi vizsgálatok, mérések elvégzése. Ezek sok esetben nagyon drága gépeket, eszközöket igényelnek. Az elmúlt 8-10 évben sok helyen beszereztek ilyen eszközöket, de azok kihasználtsága nagyon alacsony (5-10%), vagy még használatba sem kerültek. Sok sportágban szükség lenne e gépek használatára, de nem elérhető számukra.

1. Szükség van a hazai versenysportrendszerben elérhető sportegészségügyi és tudományos eszközök kataszterére,
2. Azok kihasználtságának felmérésére.
3. Van-e az eszköz kezelésére megfelelő humánerőforrás,
4. és adott a gép használatához szükséges helyigény?
5. A MOB orvosebizottsága auditálja ezt az eszközállományt.
6. Ki kell dolgozni, ki kell fejleszteni a gépek sportágak közötti kihasználásának átlátható és tervezhető rendszerét foglalkások, időbeosztások, elszámolási rendszer).
7. A belső árképzésnél figyelembe kell venni, hogy közpénzből lett beszerezve és abból lesz finanszírozva, ezért a piaci ár alatt kell kiadni.
8. A sportszövetségeknek kötelező ezt használniuk,
9. és a mérési eredményeket kötelező feltölteniük egy központi helyre.

Ideális esetben ezt a rendszert egy központi hiteles informatikai rendszer kezelheti országos lefedettségben.

5.10. FINANSZÍROZÁS

1. Az állami támogatások elérhetősége

Az elmúlt tíz évben az állami finanszírozás rendszere folyamatosan javult, de jelenleg még rejt magában nehézségeket, főként a források felosztásának átláthatósága és tervezhetősége terén. A támogatott szervezetek nem látják a tervezés időpontjában, hogy a feladataik ellátására milyen forrásból mekkora támogatást kapnak. Ennek oka a jelenleg is elfogadott, az EMMI működésében fellelhető támogatási sorok száma. Bonyolítja a helyzetet, hogy az EMMI mellett más minisztériumok és állami szervezetek is nyújtanak támogatást az érintetteknek. A támogatottak az EMMI-től kapják a finanszírozás legnagyobb részét, ami 6-10 szerződést is jelenthet évenként. Az adminisztrációs terheken túl ez nehézséget okoz a szövetségeknek egyrészt a tervezhetőségben – azaz valóban azt a támogatást kapják-e meg, ami az egyes feladataik ellátásához szükséges –, másrészt a támogatások (és az elszámolások) nyomon követhetőségében. Ennek feloldására érdemes összevonni a támogatási forrásokat és azon belül meghatározni a feladatokat, valamint az arra szánt állami források összegeit, így az „egy feladatra egy támogatás” elv mentén működő finanszírozási rendszer átláthatóbb támogatáskezelést eredményezhet. Kiemelten fontos a szövetségek számára, hogy hosszabb időszakra (legalább négy év, egy olimpiai ciklus idejére) legyenek tisztában azzal, hogy milyen szintű állami támogatásra számíthatnak szakmai feladataik és elképzeléseik megvalósításához. A folyamatorientált gondolkodás minimálisan szükséges elvárás a közép- és hosszú távú célok megfogalmazásához és azok megvalósításához. A jól bevált nemzetközi példák is ebbe az irányba mutatnak. Szükség van az állami forrás felhasználásához kapcsolódó bürokrácia és adminisztráció csökkentésére. Ennek egyik fontos eleme az elszámolási rendszer digitalizációja a lehető legmagasabb szinten (Nemzeti Sportinformatikai Rendszer). A finanszírozáshoz készüljön egy minden területre kiterjedő benchmark (viszonyítási alap), amit minden évben felülvizsgál egy független szakmai szervezet. Az eddig használt benchmarkoktól eltérően jóval több új elemre van szükség azok elkészítésekor.

- a. A sportolók és edzők esetében szükséges a közpénzből finanszírozott fizetési sapka meghatározására.
- b. Rögzíteni kell az utánpótlásedzők minimális munkabérét. Az edzői bérek benchmarkjánál figyelembe kell venni az edzői minősítési rendszert (lásd 5.2. Edzői életpálya – beavatkozási javaslatok), s ahhoz kötötten kell meghatározni a fizetési kategóriákat.
- c. Az egyedi támogatási döntéseket minimalizálni kell, csak olyan szakmai esetek képezhetnek kivételt, amelyek a szövetség által már megtervezett közép- és hosszú távú programok után felmerülő új lehetőségekre vonatkoznak, és amelyek beilleszthetők az adott szövetség elfogadott szakmai programjába azzal, hogy a program sikeres megvalósítását szolgálja, vagy annak mérhető javulását okozza.

Mindezek mellett szükség van az állami támogatásban részesülő sportszervezetek transzparens működésére, ennek könnyen elérhető és betekintést nyújtó rendszerére.

2. Az állami sportfinanszírozási rendszernek az alábbi területeket kell támogatnia:

- a. sportolói ösztöndíj a középfokú és a felsőfokú oktatási szinteken;
- b. jól átlátható, kiszámítható és ösztönző edzői bérek;
- c. a sportszakmai tevékenységek feladatainak ellátása, a felkészülés támogatása;
- d. a sporttudományos tevékenység kiemeltebb finanszírozása és ösztönzése, valamint a sportegészségügyi feladatok átgondolt, módosított támogatása;
- e. állandó szövetségi vagy sportszervezeti használatban lévő létesítmények kis költségű fejlesztése és üzemeltetése;
- f. a versenyrendezés támogatása;
- g. szövetségek működése, szervezetfejlesztése;
- h. doppingellenes feladatok elvégzése;
- i. a szövetségi működés sportszakmai ellenőrzése.

3. Állami és közvetett állami támogatások ellenőrzése

A társaságiadó-támogatásban részesülő sportágak szövetségei hatósági jogköröket kaptak többek között a sportszervezeteik ellenőrzésére, de erre nem voltak kellően felkészülve. Az a helyzet állt elő, hogy azt kell ellenőriznie a szövetségnek, akitől függ a sorsa a tagsági viszony kapcsán. Ennek rendezésére megoldás lehet, ha a hatósági jogkört (támogatás kezelése, ellenőrzés) egy olyan szervezetnek adja át az állam, amely független a szövetségektől és a sportszervezetektől.

A támogatás folyósítójaként a pénzügyi elszámoltatás/elszámolás minden esetben az állam feladata. Ezzel együtt a sportszakmai ellenőrzésbe a sportszövetségek mellett szakmai szervezet, a Módszertani Központ bevonását javasoljuk. A különböző ellenőrzési szintek és jogosultságok meghatározása is elősegítené a rendszer hatékony működését. Például: milyen szakmai és pénzügyi ellenőrzési jogköröket, feladatokat kapnak az egyes szereplők?

Amennyiben az állami források egy jól definiált, objektív és ellenőrizhető szempontrendszer alapján kerülnek felosztásra a sportágak között, az minden érintett számára biztonságot jelent mind a felhasználás, mind az ellenőrzés terén. A szempontrendszer abban segít, hogy kiszámíthatóvá teszi a finanszírozást, irányt mutat abban, hogy az elvárt eredmények teljesítése, illetve az attól való elmaradás esetén mire számíthat a támogatott szervezet.

Az ellenőrzési rendszer szempontjai:

- a. Évközben folyamatos ellenőrzési tevékenységre van szükség. Ennek hatására időben történhet beavatkozás.
- b. Az ellenőrzési tevékenység eredménye legyen megmutatva az ellenőrzött szereplőnek. A rendszer ezen információátadás alapján folyamatos javulást és fejlődést ösztönözzön. Ez kiszámíthatóvá és transzparensé teszi a működést a támogatott számára, és így meghatározza az irányokat.
- c. Az ellenőrzés során feltárt hibás szakmai döntéseknek, folyamatoknak legyen (pénzügyi) következménye, amely a gondosan megtervezett és megvalósított forrásfelhasználást erősíti.

4. Az állami forrásfelosztás objektív szempontrendszere az alábbiaknak feleljen meg:

- a. Befektetési jellegű megközelítést kell alkalmaznia, ne csak a múlt eredményeit vegye figyelembe.
- b. Eredmény- és fejlődésalapú legyen, azaz minden sportágot saját magához viszonyítsunk a fejlődésben vagy a visszalépésben.
- c. Vegye figyelembe az egyes sportágak nemzetközi szintű versenyhelyzetében (mezőnyében és versenyrendszerében) történő változásokat.
- d. Amennyiben lehetséges, vegye át az IOC sportágértékelési rendszerében szereplő szempontokat.
- e. Vegye figyelembe a kis létszámú, kevesebb nemzetközi eredményt elért sportágak erőfeszítéseit, törekvéseit a fejlődésre.
- f. Ösztönözze és díjazza a sportági innovációt, szakmai megújulást.
- g. Ösztönözze és díjazza a saját bevételek növekedését.
- h. Az utánpótlás-korosztályokban felkészülő versenyzők szakmai felkészültségét, fejlődését mérje, és ne a létszámot honorálja, amely sokszor virtuális.
- i. Utánpótlás-korosztályokban a versenyeredményeket ne vegye figyelembe, vagy csak nagyon korlátozottan.

5. A szövetségeknek nyújtott forrás felhasználásának tervezésekor az alábbi területek fejlesztésére kötelezően és meghatározott nagyságrendben figyelemmel kell lenni:

- a. Tekintettel az utánpótlásedzők munkájának fontosságára, illetve a jelenlegi gyakorlat hiányosságára, szükséges az utánpótlásedzők számára egy vonzó életpályamodell kialakítása, ezen belül a díjazásuk emelése nem csak a látvány csapatsportokban, valamint egy jobban kiszámítható és igazságosabb finanszírozási rendszer kialakítása.
- b. A megnövekedett állami finanszírozás és a támogatások optimális felhasználása megköveteli a szervezetfejlesztést. A hatékonyabb és professzionálisabb pénzfelhasználáshoz, működéshez kompetens és felkészült humánerőforrásra van szükség minden téren. A humán erőforrás fejlesztésének hangsúlyosabban kell megjelennie az állami forráselosztásokban, jogcímekben és a felhasználásokban is.
- c. Az edzők számára már említett karrierlehetőség fontos terület, így a továbbtanulás ösztönzése és támogatása külön is meg kell jelenjen a szövetségi költségtervezésnél. Ezzel együtt a sportolók aktív pályafutása utáni időszakára is gondolni kell a szövetségeknek, így a továbbtanulásukat kiemelten kell kezelni és támogatni.

6. Nem a központi költségvetésből közvetlenül érkező finanszírozási források-ra tett javaslatok:
A társasági adón keresztül érkező finanszírozási összegek is váljanak költségvetési tényezővé, azaz egyértelműen lehessen látni, hogy melyik sport mekkora összegben részesült ebből.

7. Létesítményhasználat
A közpénzből finanszírozott létesítmények kihasználtságánál kiemelten figyelembe kell a versenysport érdekeit az osztársadalmi haszon érvényesülése mellett. A jó kihasználtságú és mindenki által igénybe vehető létesítményeknek kedvező osztársadalmi hatása lehet, és a versenysport elfogadottságát is segítheti, azonban ennek a kérdéskörnek a vizsgálata túlmutat a jelenlegi stratégia keretein. Az üzemeltetési költségek is indokolják a létesítmények nagyobb kihasználását a fenntarthatóbb üzemeltetés érdekében. A kifejezetten a létesítmény-üzemeltetésről szóló 5.8. beavatkozás részletesebben foglalkozik ezzel a területtel.

Mely stratégiai cél(ok) elérését támogatja:	Jól szervezettség Tudásalapú működés Emberközpontú szemlélet Folyamatos megújulás
Kapcsolódó fókuszterület(ek):	Az összes fókuszterületet érinti

5.11. GYERMEKVÉDELEM

A gyermekvédelem kérdésének fontosságát nem lehet elégszer hangsúlyozni, és folyamatosan a sportközélet témáinak fókuszában kell tartani. Manapság, amikor a gyerekek figyelméért sorba állnak a különböző iparágak szereplői, s ezáltal a gyermeki figyelem is nagyon szór, különös hangsúllyal bír a gyermekek felé forduló értő és érző szeretet. A gyerekkorban átélt pozitív inspirációk, illetve traumák a későbbi személyiségfejlődésre alapvető hatással vannak. Ebben a szenzitív korszakban a gyermek védelme, a káros hatásoktól való megóvása szavakkal nehezen kifejezhető jelentőséggel bír. Onnantól kezdve, ahogy egy gyermek belép a versenysport rendszerébe, folyamatosan védeni kell a személyi integritását, az egészséges fizikai és lelki fejlődéshez való jogát. A védelem mellett ösztönzőkkel is segíteni kell a személyiségük kiteljesedésének folyamatát.

Egy másik oldalról való megközelítése a gyermekvédelemnek kifejezetten az, hogy az érmek hajszolása és az eredménycentrikusság helyett a versenysport a gyermek komplex személyiségfejlesztésére kell, hogy koncentráljon. Fel kell ismerni azt az alapvető igazságot, hogy az élet teljessége szempontjából nézve nem versenyző gyereket nevelünk, hanem elsősorban gyereket, aki mellesleg versenyez. A gyermekvédelem fogalmából egyértelműen következik, hogy nem lehet kizárólag a szülőkre és az iskolára hárítani azoknak a feltételeknek a megteremtését, amelyek a gyerekek kiteljesedésének útját ágyazzák meg.

Itt érvényesül a közös felelősségvállalás elve, csak így lehet egészséges lelkű, a jövőben bízó, cselekvőképes embereket nevelni.

1. Az edzők szemléletformálása a gyermekvédelem tekintetében
Az edzők képzése, felkészítése ezen a téren is elengedhetetlen. Az edzőképzés során hangsúlyos elemként kell ezeket a pedagógiai, pszichológiai képességeket fejleszteni. Ők töltik a legtöbb időt a gyerekekkel a szülők és a tanárok mellett. Ha példaképekké sikerül válniuk, egy életre jó irányba terelhetik tanítványaikat. Ezt kiegészítheti egy szülői edukációs program is, amelyről bővebben az utánpótlásnevelésnél írtunk.

2. Etikai kódex
Minden sportszervezetnek kötelezően meg kell alkotnia a maga etikai kódexét a Sporttörvény alapján.

Ennek lényege, hogy a szülők, az edzők és a szervezetben dolgozó összes szereplő felé világosan legyenek kommunikálva a gyermekvédelemmel kapcsolatos jogok és kötelezettségek.

3. Bejelentő felület biztosítása atrocitások esetén
Minden sportszervezet biztosítsa a professzionális informatikai háttérrel rendelkező bejelentő felületét.

Mely stratégiai cél(ok) elérését támogatja:	Jól szervezettség Tudásalapú működés Emberközpontú szemlélet Folyamatos megújulás
Kapcsolódó fókusztérület(ek):	Esélyegyenlőség

5.12. INDIKÁTOR MÁTRIX

Az alábbi táblázat az indikátorrendszer összeállításához nyújt segítséget. A benne szereplő kérdések megválaszolása beavatkozásokként csoportosítva teszi lehetővé a stratégia megvalósulásának nyomon követését. Javasoljuk, hogy a kérdések alapján állítsa össze a stratégiát megvalósító intézmény az indikátorrendszert. A kérdésekkel azonos sorban a megfelelő oszlopba tett 'X'-szel, és sötétszürke színezéssel jeleztük, hogy az adott szempont melyik cél megvalósulását ellenőrzi.

Beavatkozás: Sportolói életpálya	Jól szervezettség	Tudásalapú működés	Emberközpontú szemlélet	Folyamatos megújulás
1. Milyen eszközökkel segítették a sportoló-edző-szülő háromszög hatékonyabb együttműködését?	×	×	×	×
2. Milyen állami ösztönzőkkel segítették a köznevelési típusú sportiskolák működését és/vagy az élsportolói osztályok elindulását? (az eltérések felsorolása régióként, és azok indokai)	×	×	×	
3. Milyen eszközökkel sikerült a köznevelési típusú sportiskolák és/vagy élsportolói osztályok és a sportági szakszövetségek együttműködését elmélyíteni? (sportáganként megvizsgálni)	×	×		×
4. Milyen eszközökkel segítették a sportolók egyetemi tanulmányainak és sportolói karrierjének összehangolását?	×	×	×	×
5. Hány egyetemi sportegyesület vagy új egyesületi szakosztály létesült az elmúlt időszakban?	×			
6. Milyen előrelépés történt az egyetemi versenyrendszer megújításában az elmúlt időszakban?	×	×	×	
7. A modellváltó egyetemek esetében az éves költségvetés hány százalékát fordítják közvetlenül sportcélra? Milyen típusú kiadások ezek?	×			
8. Az egyetemi sport megtartó ereje, elsősorban az egyéni sportokra gondolva. Milyen hatással van a felnőtt válogatott sportolók edzőpartneri bázisának kiszélesítésére, az egyes sportolók megtartására, a sportolás-tanulás összehangolására?	×		×	
9. Hogyan változott a szabadidősport-bázis növelése az egyetemi sporton belül?	×		×	
10. A sportági szövetségek milyen lehetőségeket vagy programokat teremtettek a sportolóik számára a civil karrierjük támogatására? (szövetségenként megvizsgálni)	×	×	×	×
11. A kettős karriercélok érdekében a szövetségek milyen iparági szereplőkkel alakítottak ki együttműködéseket az elmúlt időszakban? (szövetségenként megvizsgálni)	×		×	
12. Milyen eszközökkel vagy programokkal segítették a sportolók mentális egészségének a megőrzését?	×		×	
13. Milyen sporton kívüli képzést, tanfolyamokat szerveztek a sportolók számára az önfejlesztés, a tudatosság és az életvezetési készségek tekintetében?	×	×	×	×
14. Milyen sportági képzést szerveztek a sportolók számára a sportágon belül maradáshoz?	×	×	×	×

Beavatkozás: Edzői életpálya	Jól szervezettség	Tudásalapú működés	Emberközpontú szemlélet	Folyamatos megújulás
1. Milyen hatása volt a minősítési rendszer bevezetésének?	×	×	×	×
2. Hány szakember került be és hányan léptek szintet a minősítési rendszeren belül?		×	×	
3. Miként alakult az edzői létszám sportáganként, ezen belül a közép- és felsőfokú edzői végzettséggel rendelkező edzők létszámának változása?		×		
4. Milyen irányban változott az utánpótlásedzők bérezése átlagosan, illetve szövetségenként?	×	×	×	×
5. Az elmúlt időszakban hányan vettek részt edzői továbbképzésen szövetségenként? Bármilyen edzői továbbképzés figyelembe vehető, de ezeket rendszerezve, kategorizálva szükséges felsorolni.	×	×		
6. Az edzői továbbképzés érdekében hány hazai és nemzetközi szakmai anyag került publikálásra?	×	×		
7. Milyen eszközökkel sikerült elérni a fiatalabb edzők és az idősebb szakemberek közti tudásmegosztást?	×	×	×	
8. Milyen eszközökkel sikerült a hazai edzők pszichológiai és pedagógiai készségeinek fejlesztése?	×	×	×	×
9. Milyen eszközökkel sikerült a korszerű sportági tudásanyagot a közép- és felsőfokú edzőképzésbe integrálni?	×	×		×

Beavatkozás: Sportolói bázis és utánpótlás-nevelés	Jól szervezettség	Tudásalapú működés	Emberközpontú szemlélet	Folyamatos megújulás
1. Milyen lépések, beavatkozások történtek a korai specializáció enyhítésére, és a késleltetett vagy késői kiválasztás és specializálódás bevezetésére?	×	×	×	×
2. Mekkora arányú a sportolói lemorzsolódás a sportági szövetségekben az elmúlt időszakban? Mik voltak az okai, ezek rendszerezése, amennyiben ezek rendelkezésre állnak.	×			
3. Milyen lépéseket tesz a lemorzsolódás ellen a sportági szövetség? Illetve a lemorzsolódás elleni lépéseknek milyen eredményei voltak?	×	×	×	
4. Milyen lépések történtek a sportági készségek és képességek referenciaértékeinek meghatározására?	×	×		
5. Milyen lépéseket vagy módszertani beavatkozásokat tett a sportági szakszövetség a sportági alapok elsajátítása mellett az alapvető mozgásformák, a sokoldalú mozgásfejlesztés vagy a további sportági mozgásanyag (multisport-szemlélet) elsajátítása érdekében?	×	×	×	×
6. Milyen szülői edukációs programok létesültek az elmúlt időszakban, és azoknak milyenek a hatásai?	×	×	×	

Beavatkozás: Létesítmény-üzemeltetés	Jól szervezettség	Tudásalapú működés	Emberközpontú szemlélet	Folyamatos megújulás
1. Az állami tulajdonban lévő sportlétesítmények esetében mennyiben valósult meg az összetársadalmi haszon, tekintettel a versenysportra, az iskolai sportra és a szabadidősportra? Kapacitás-kihasználás és kapacitás-elosztás tekintetében és azokkal alátámasztva.	×		×	
2. A létesítmény építésénél és fejlesztésénél érvényesültek-e a fenntartható üzemeltetés szempontjai? Milyen szempontok, kritériumok, szabályzók érvényesülnek?	×	×		×
3. A sportlétesítmények építésénél és felújításánál mennyiben vették figyelembe a multifunkcionális szempontokat?	×	×		
4. A szövetségi üzemeltetésű vagy használatú sportlétesítményekben bekövetkezett minőségi változás?	×	×		
5. Érvényesültek-e az elmúlt időszakban az azonos létesítményt használó sportágak közti egyeztetési mechanizmusok?	×			
6. Az állami tulajdonban lévő sportlétesítmények bérleti díjának beárazása figyelembe veszi-e a sportágak közötti eltérő állami finanszírozás mértékét?	×	×	×	×

Beavatkozás: Sporttudományi és sportorvosi reform	Jól szervezettség	Tudásalapú működés	Emberközpontú szemlélet	Folyamatos megújulás
1. Hány nemzetközi tudományos publikációt sikerült lefordítani az elmúlt időszakban? (szövetségenként)		×		×
2. Ezek hogyan épültek a sportág mindennapi működésébe?	×	×		
3. Milyen sporttudományos eredményeket, eszközöket használnak a sportág szereplői az üzemszerű, mindennapos működés során?	×	×		×
4. Milyen előrelépés történt az alábbi, sporttudományt érintő kérdéscsoportban (szövetségenként)? a. sporttudományos stratégia kialakításában, illetve a sporttudományos csapat felépítésében b. egységes kutatási módszertanok és protokollok kialakítása a sportág érdekében c. sportági ismeretterjesztő felület létrehozásában d. sporttudományos adatbázis kialakításában, kezelésében és értékelésében	×	×	×	×

Beavatkozás: Sportfinanszírozás	Jól szervezettség	Tudásalapú működés	Emberközpontú szemlélet	Folyamatos megújulás
1. Az elmúlt időszakban hogyan egyszerűsödött a finanszírozás menete, tekintettel az elérhető források számára, a szerződéskötés idejére és az elszámolás menetére? A szövetségi feladatok finanszírozásának módja milyen mértékben egyszerűsödött?	×			×
2. Az állami forráselosztó és finanszírozó szakmai kritériumrendszerének megfelel-e a támogatást alátámasztó szövetségi/sportági sportszakmai dokumentum tartalma?	×	×		
3. A vizsgált években csökkent az általánostól eltérő egyedi támogatások aránya?	×			
4. A forráselosztási mechanizmusoknál érvényesül-e a sportágspecifikus elosztási és felhasználási elvek ellenőrzése?	×	×		
5. Milyen hatása volt a sportszakmai tervezéseknek és annak ellenőrzésének az adott sportági szövetségben?	×	×		
6. Hogyan változott a sportági szövetség állami támogatása? Minőségi és mennyiségi változók leírása.				
7. Milyen új feladat jelentkezett az elmúlt időszakban, melyre állami forrás bevonása indokolt lehet?		×	×	×
8. Az elmúlt időszakban az állami támogatások felhasználásának következményeképp milyen területen ért el eredményeket a sportági szövetség? Ezekből mi számszerűsíthető?	×	×	×	×
9. A sportági eredményességben (Eb-vb 1-6. helyezés és az olimpián kívül) történt változás milyen hatással van a finanszírozásra?	×	×		×

Jogi szabályozás	Jól szervezettség	Tudásalapú működés	Emberközpontú szemlélet	Folyamatos megújulás
1. A Sporttörvény mely pontoknál került egyszerűsítésre?	×			×
2. Az országos sportági szakszövetségek törvény által előírt szabályzóinak státuszában történt-e változás? Ha igen, akkor milyen arányban?	×			×
3. Az állami sportcélú források ellenőrzése terén hogyan változott a jogszabály, és ennek folyamán milyen operatív változások történtek?	×	×		×
4. A képesítési rendeletnek való megfelelés terén milyen mérhető változások történtek?	×	×		
5. A képesítési rendeletnek történő megfelelés és annak betartása milyen arányban valósult meg sportági szakszövetségi szinten?	×	×		
6. A hatósági jogkörök miként változtak a különböző források ellenőrzése mentén? A hatékony és pártatlan ellenőrzés érdekében milyen független szervezet vette át ezeket a feladatokat, és milyen rendszer alakított ki rá?	×	×		×

Beavatkozás: Gyermekvédelem	Jól szervezettség	Tudásalapú működés	Emberközpontú szemlélet	Folyamatos megújulás
1. Milyen lépések történtek annak érdekében, hogy a gyermekvédelem hangsúlyosabban szerepeljen az edzőképzésben?	×	×	×	
2. A gyermekvédelem témaköréhez kapcsolódóan hány bejelentett és hány kivizsgált eset történt sportági szövetségenként? Mik voltak a konzekvenciái?	×		×	
3. Milyen eszközökkel zajlott a sportági etikai kódexek gyermekvédelmi tartalmának minél szélesebb körben történő megismertetése? Milyen fórumok voltak, és hány főt sikerült elérni velük?	×		×	
4. Minden szövetség rendelkezik bejelentő felülettel? (státuszvizsgálat)	×	×	×	×

Beavatkozás: Szervezetfejlesztés	Jól szervezettség	Tudásalapú működés	Emberközpontú szemlélet	Folyamatos megújulás
1. Szövetségi alkalmazottak számának változása és indokai, illetve a szövetségi alkalmazottak átlagbérézésének változása és indoklása.	×	×		
2. A szövetségi alkalmazottak közti felsőfokú végzettségű szakemberek száma.	×	×		
3. A képesítési rendeletben megfogalmazottak betartása.	×			
4. A munkáltató mennyi és milyen továbbképzést biztosít az alkalmazottak számára?	×	×	×	×
5. Az elnökség által felülbírált, módosított vagy elvetett sportszakmai előterjesztések mennyisége és típusai, valamint ezek indoklása?	×	×		
6. Az elmúlt időszakban hányszor ülésezett a sportág sportolói bizottsága? Hány előterjesztést készítettek az elnökség számára? A döntésekből mennyi intézkedés került bevezetésre a sportág életében? Elfogadott/elutasított javaslatok számának felsorolása.	×	×	×	

Beavatkozás: Módszertani Központ	Jól szervezettség	Tudásalapú működés	Emberközpontú szemlélet	Folyamatos megújulás
1. Milyen feladatokat, szolgáltatásokat sikerült bevezetnie a Központnak?	×	×		×
2. Milyen hatással volt a Központ létrehozása, kialakítása a magyar sportra? Milyen területeken történt előrelépés közvetlenül a Központ működésének hatására?		×		×
3. Hány szakember és milyen szakember dolgozik a Központban?	×	×		
4. Hány és milyen külföldi társintézményekkel dolgozik szorosan együtt a központ?	×	×		×
5. Milyen területeken kell az intézménynek a jövőben szolgáltatást, humánerőforrást és kapacitást bővítenie?	×	×		×

Beavatkozás: Digitalizáció	Jól szervezettség	Tudásalapú működés	Emberközpontú szemlélet	Folyamatos megújulás
1. Milyen új központi online platformok vagy modulok jöttek létre a sportéletben?	×	×		×
2. A digitalizációs fejlesztéseket kik használják és milyen szinteken?	×	×		×
3. Az NSR működéséről milyenek a tapasztalatok? (szövetségenként vizsgálva)	×			
4. Döntéshozói szinteken használják-e az NSR-t? Ha igen, akkor kik, milyen kérdéskörben és milyen módokon?	×	×		

Mellékletek

A stratégiához két szerkesztett melléklet tartozik, melyek külön dokumentumként kerültek publikálásra a stratégiával egyidőben.

1. Melléklet – A kérdőíves felmérés eredményei

A magyar sporttársadalom közel ezer tagjának válaszai száznál is több, a magyar sportot érintő kérdésre, diagramokkal, szöveges elemzésekkel.

A dokumentum az interneten érhető el a MOB honlapján, a www.olimpia.hu oldalon.

2. Melléklet - A magyar sport két évtizede a számok tükrében (2000–2020)

Az adatelemzés módszertana háttér dokumentum.

A dokumentum az interneten érhető el a MOB honlapján, a www.olimpia.hu oldalon.

