

TAYLOR

XVII. évfolyam 2. szám, 2025/2. szám

No. 49

TAYLOR
Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat
A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására folyóirata

XVII. évfolyam 2. szám, 2025/2. szám

No. 49.



Ezen folyóiratszám
a Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására
178. kiadványa

A megjelenés időpontja:
2026. májusa

TAYLOR
Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat
A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására folyóirata

A SZERKESZTŐ BIZOTTSÁG TAGJAI (2025.01.01–től)

Főszerkesztő: Prof. Dr. Gulyás László, egyetemi tanár

Tagok:

Dr. habil. Csehné Dr. habil. Papp Imola – ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar |
Dr. PhD. Faragó Beatrix – Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor
Közgazdaságtudományi Kar
Dr. habil. Gósi Zsuzsa – ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar
Dr. habil. Malatyinszki Szilárd, Neumann János Egyetem
Dr. PhD. Tarkó Klára– Szegedi Tudományegyetem (mint az SZTE-JGYPK dékánja)
Dr. PhD. Turcsányi Enikő – Szegedi Tudományegyetem

Felelős kiadó:

Egyesület Közép-Európa Kutatására	SZTE Juhász Gyula Pedagógusképző Kar
Elnök: Dr. Gulyás László	a mindenkori dékán
6727 Szeged, Löwy Sándor utca 37.	6725 Szeged, Boldogasszony sgt. 6.

A Szerkesztőség székhelye:

SZTE Juhász Gyula Pedagógusképző Kar
6725 Szeged, Boldogasszony sgt. 6.

A Szerkesztőség levélcíme:

Egyesület Közép-Európa Kutatására, 6727 Szeged, Löwy Sándor u. 37.

A Szerkesztőség e-mail-címe:

laszlo.gulyas65@gmail.com és/vagy gulyas.laszlo@szte.hu

ISSN 2064-4361 (nyomtatott)

ISSN 2676-8917(online)

Nyomda:

S-Paw, Üllés

TAYLOR
Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat
A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására folyóirata

A TAYLOR FOLYÓIRAT EDDIG MEGJELENT SZÁMAI

A Taylor folyóiratot, pontosabban annak elődjét (Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei) 2009-ben indítottuk újtjára. A folyóirat megalapításakor azt a célt tűztük ki magunk elé, hogy publikációs platformot építünk fel azon kutatók/oktatók (a PhD-hallgatótól az MTA doktoráig) számára, aki a vezetéstudományt és a gazdálkodástudomány területén kutatnak és/vagy oktatnak. Az azóta eltelt években az alábbi folyóiratszámokat adtuk ki:

A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI

- I. évf. (2009): № 1.
- II. évf. (2010): № 2.; № 3–4.
- III. évf. (2011): № 5–6.
- IV. évf. (2012): № 7.; № 8. (A-sorozat 1.); № 9. (B-sorozat 1.); № 10. (A-sorozat 2.); № 11. (A-sorozat 3.)
- V. évf. (2013): № 12. (A-sorozat 4.); № 13. (B-sorozat 2.)

A 2014-es évben a folyóirat kettévált, így született meg egyrészt a „Köztes-Európa társadalomtudományi folyóirat”, másrészt a „Taylor vezetés- és gazdálkodástudományi folyóirat”.

2020-ig minden évben több számmal (minimum 2, maximum 4) jelentünk meg. Ezt mutatják az alábbi sorok:

TAYLOR VEZETÉS- ÉS GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT

- VI. évf. (2014): № 14–15.; № 16–17.
- VII. évf. (2015): № 18–19.; № 20–21.
- VIII. évf. (2016): № 22.; № 23.; № 24.; № 25.; № 26.
- IX. évf. (2017): № 27.; № 28.; № 29–30.
- X. évf. (2018): № 31.; № 32.; № 33.; № 34.
- XI. évf. (2019): № 35.; № 36.; № 37.
- XII. évf. (2020): № 38.; № 39.
- XIII. évf. (2021): № 40.; № 41.
- XIV. évf. (2022): № 42.; № 43.
- XV. évf. (2023): № 44.; № 45.
- XVI. évf. (2024): № 46.; № 47.
- XVII. évf. (2025): № 48.; № 49.

TARTALOMJEGYZÉK

HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ROVAT

- MARKÓ Ervin – KOZÁK Anita:** Vezető kulcskompetenciák a különböző foglalkoztatási formákban dolgozók menedzseléséhez 9
- TURCSÁNYI Enikő – GULYÁS László:** A burnout jelenség jellemzői a top-menedzserektől a pedagógusokig 29

SPORT MENEDZSMENT ROVAT

- GYŐRIK Győző – BÉKI Piroska:** Küzdősportok fenntarthatósági aspektusai a testnevelés érettségi vonatkozásában 43
- BESZKID Attila – KOVÁCS Katalin – MÉSZÁROS Zsófia – KASSAY Lili:** Erőnléti edzők szerepének vizsgálata a magyar kézilabdában: vezetői és szervezeti dimenziókn 65

VEZETŐI KULCSKOMPETENCIÁK A KÜLÖNBÖZŐ FOGLALKOZTATÁSI FORMÁKBAN DOLGOZÓK SIKERES MENEDZSELÉSÉHEZ

MARKÓ Ervin István

PhD-hallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar
Budapest

PhD student, Eötvös Loránd University Faculty of Economics Budapest

email: markoervin@student.elte.hu

ORCID: 0009-0001-3813-0340

Dr. KOZÁK Anita habil

Egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem Gazdaságtudományi
Kar Budapest

*Associate professor, Eötvös Loránd University Faculty of Economics
Budapest*

email: kozak.anita@gtk.elte.hu

ORCID: 0000-0003-2144-8368

ABSTRACT

KEY MANAGEMENT COMPETENCES FOR THE SUCCESSFUL MANAGEMENT OF VARIOUS FORMS OF EMPLOYMENT

The aim of this article is to present how managers supervising employees working in different forms of employment (on-site, hybrid, and home office) view the importance of individual managerial competencies and how important they consider them to be in relation to their managerial work. The study is based on the results of a large-scale questionnaire survey conducted in Hungary in February 2025 with the participation of 240 employees in managerial positions. In addition to the most important organizational characteristics, key managerial competencies were also assessed in the primary survey. During the research, three different groups of managers leading different groups of employees were identified: managers supervising employees working entirely from home (spend 80% or more of their working time working from home); managers supervising employees working in a hybrid form (spend less than 80% but at least 20% of their working time working from home); and managers supervising employees working on-site form (spend less than 20% of their working time working from home). The study found that managers of employees working in different forms of employment use different sets of competencies to successfully manage their colleagues.

There are numerous findings in the literature suggesting that the success of working from home is primarily influenced by perceived managerial support, but the managerial competencies applicable to employees working from home, in a hybrid form, or in person remain largely unexplored. This study attempts to fill this gap by evaluating 15 managerial competencies in the case of managers supervising employees working in different forms of work organization.

The aim of the article is to provide a detailed overview of recent research findings and to evaluate the results of our own survey through them. Data analysis is performed using the SPSS statistical program, and the results are presented in box-plot diagrams. The results are analyzed using descriptive statistical methods with a non-parametric test (Kruskal-Wallis test).

Based on the results, recommendations are formulated for HR professionals, training organizers, and managers.

Keywords: management competences, working from home, hybrid work.

Kulcsszavak: vezetői kompetenciák, otthoni munkavégzés, hibrid munkavégzés.

1. Bevezetés

A szervezetek sikeres működése szempontjából kulcsfontosságú, hogy felkészült és kompetens vezetőket alkalmazzanak napjaink gyorsan változó világában. A 21. század az állandó kihívások időszakává vált, amelyet korábban a VUCA mozaikszóval (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) jellemeztek¹, azonban az egyre nagyobb káosz okán új fogalmak jelentek meg a köztudatban a környezet pontosabb leírására. A VUCA-világból a globális rendszerek, világjárványok, háborúk és a klímaváltozás korszakába léptünk, ennek jellemzésére született a BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible)² betűszó, amely még hűbben szemlélteti a világ legújabb változásait, új perspektívákat tartalmaz és az embereknek az állandóan változó környezethez való viszonyulására is utal³. Manapság a VUCA-világ kihívásainál nagyobb feladatokkal kell szembenéznünk az élet számos területén, így a munka világában is. Ami korábban változékony volt, az mostanra törékennyé (Brittle) és megbízhatatlanná vált. Az emberek már nem csupán kiszámíthatatlannak érzik a történéseket, hanem aggódnak, szoronganak

¹ Kadi Anna (2024): A változásokkal kapcsolatos nézetek, hiedelmek, beállítódások szerepe a szervezeti változásokban. Magyar Pszichológiai Szemle. 79. 415-433. <https://doi.org/10.1556/0016.2024.00122>

² James Cascio (2022): Human Responses to a BANI World, Prestigio Leadership Forum, Colombia, <https://medium.com/@cascio/human-responses-to-a-bani-world-fb3a296e9cac>, (Letöltés dátuma: 2025.08.23.)

³ Kadi Anna (2024): A változásokkal kapcsolatos nézetek, hiedelmek, beállítódások szerepe a szervezeti változásokban. Magyar Pszichológiai Szemle. 79. 415-433. <https://doi.org/10.1556/0016.2024.00122>

(Anxious). A komplexitás idő közben káosszá fejlődött és a dolgok nem-lineáris (Non-linear) logikai rendszerek szerint működnek, ami pedig korábban bizonytalanak vagy többértelműnek tűnt, az mára érthetlenné (Incomprehensible) vált⁴.

A törekenység, a szorongással teli létezés, a nem lineáris folyamatok, és a meglehetősen érthetetlen történések a mindennapok részévé váltak, ezáltal a szervezeti vezetők és beosztottjaik gyakran előre nem várt akadályokkal találkoznak. Az alkalmazkodóképes szervezetek sok esetben radikálisan és gyorsan változtatják stratégiájukat, struktúrájukat, az üzleti modelleket és a folyamatokat fennmaradásuk érdekében. Dinamikus kapcsolat áll fenn a vezetők és a szervezeti kontextus között. A vezetésre hatást gyakorló szervezeti tényezők között szerepel a stratégia, a kultúra, a politikák és gyakorlatok, a kontextus változásai megkövetelik a vezetők szervezeti működésének megváltozását⁵.

Az új környezetben és a COVID-19 világjárvány következtében a munkaszervezési formák is átalakultak. Az otthoni irodai munka rutinszerűvé vált a globális társadalom mindennapi életében. Számos szervezet átállt a hagyományos jelenléti munkavégzésről a rugalmas munkaszervezési formákra, amelyekben a munkavállalóknak lehetőségük van arra, hogy munkaidejüket változtassák, különböző helyszíneken dolgozzanak az irodán kívül és belül egyaránt. Az otthonról dolgozó alkalmazottak a termelékenység és a munkával való elégedettség növekedéséről számoltak be, ami a kieső idő és a hagyományos ingázással járó frusztrációk kiküszöbölésének köszönhető⁶, ezért a tehetségek vonzása és dolgozói elégedettség maximalizálása érdekében sok vállalat továbbra is lehetővé teszi a munkavállalók számára az otthoni vagy hibrid munkavégzést⁷. A home office-ről általánosságban elmondható, hogy nagyobb rugalmasságot biztosít a munkaerő számára, ha meg-

4 Nagy-Földi Rita – Terjéki Judit (2023): A szívközpontú vezetők támogatása. Magyar Coachszemle, 2023/2. https://epa.oszk.hu/02300/02303/00035/pdf/EPA02303_magyar_coachszemle_2023_2_35-38.pdf (Letöltés dátuma: 2025.08.24.)

5 Dulewicz Victor – Higgs Malcolm (2005): Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology - J MANAG PSYCHOL.* 20. 105-123. <https://doi.org/10.1108/02683940510579759>

6 Yang, Eunhwa – Kim, Yujin – Hong, Sungil (2023): „Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19”, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 25 No. 1, 50–76. old. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>

7 Simon Adél Csenge – Aranyi Gábor – Faragó Klára Kiss – Orchidea Edit – Pachner Orsolya Csilla (2022): The impact of time spent working from home on affective commitment in the workplace: The mediating role of social relationships and collective aims. *Front. Psychol.*, 13 January 2023 Sec. Organizational Psychology Volume 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1002818>

felelően alkalmazzák⁸, azonban nem minden munkavállaló és szervezet számára ideális munkaszervezési forma. Az alkalmazottaknak fel kell készülniük arra, hogy munkájuk során nagyobb felelősséget kell vállalniuk⁹, a vezetőknek pedig kiemelt figyelmet kell fordítani a rendszeres és megfelelő kommunikációra¹⁰, a feladatok ellenőrzésére és a munkavállalók képességeinek felmérésére¹¹, hogy a személyes találkozások megszűnése ellenére sikeresen tudják irányítani beosztottaikat. A különböző munkaszervezési formákban dolgozókat irányító vezetőknek eltérő kompetenciakészletre lehet szükségük. A hatékony vezetők viszonylag kis számú készségek vagy kompetenciák gyakorlásával különböztetik meg magukat más vezetőktől. Ezeknek a készségeknek és kompetenciáknak a gyakorlásának módja nincs előírva, hanem a vezető alapvető személyiségétől függ¹². Kutatásunk célja, hogy feltérképezzük, hogy a jelenléti, hibrid és otthoni munkavégzési formákban dolgozókat irányítók hogyan értékelik a munkavállalók sikeres menedzseléséhez szükséges vezetői kompetenciáikat.

2. A vizsgált vezetői kompetenciákról

A vezetői készségek a szervezetek teljesítményét és versenyképességét javíthatják, közvetlenül hozzájárulhatnak a pozitív és fenntartható szervezeti válto-

-
- ⁸ Jaškevičiūtė, Vaida – Zsigmond Tibor – Berke Szilárd – Berber, Nemanja (2024): Investigating the impact of person-organization fit on employee well-being in uncertain conditions: a study in three central European countries. *Employee Relations*, 46 (1), 188–211. old. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2022-0535>
- ⁹ Hoffmann Piroska – Baracska Zoltán (2020): Does trust matter? The role of trust in collaboration in virtual teams. *Hungarian Statistical Review*, 3(2), 50–70. old. <https://doi.org/10.35618/hsr2020.02.en050>
- ¹⁰ Vlăduțescu Ștefan – Budică I. – Dumitru A. – Stănescu Georgiana (2015): Functions and forms of managerial communication. *POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES* 12. 191-201. https://scholar.google.hu/scholar?q=Functions+and+forms+of+managerial+communication+doi&hl=hu&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar (Letöltés dátuma: 2025.09.03)
- ¹¹ Ahmad Ashfaq – Kura Kabiru – Bibi Palwasha – Khalid Nadeem – Jaaffar Abdul Rahman (2019): Effect of Compensation, Training and Development and Manager Support on Employee Commitment: The moderating effect of Co-worker Support. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*. 10. 39-55. 10.23925/2179-3565.2019v10i2p39-55. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2019v10i2p39-55>
- ¹² Robert Hogan – Joyce Hogan (2001): Assessing leadership: a view from the dark side, *International Journal of Selection and Development*, Vol. 9 No. 1/2, pp. 40-51.

záshoz¹³, a megfelelő szervezeti kultúra és légkör kialakulásához¹⁴, az eredményességhez, a termelékenységhez¹⁵ és a dolgozói elkötelezettség¹⁶ és számos további kívánatos tényező kialakulásához, különösen a dinamikusán változó VUCA-világban.

A törekeny környezetben a sikeres vezetőknek nagyfokú érzelmi ellenállóképességre van szükségük. Jelentős felelősség hárul rájuk abban, hogy a munkahelyi környezetben bizonyítsák rugalmasságra való képességüket, önbizalmukat, ugyanis a beosztottak tőlük várnak iránymutatást, az ő cselekedeteikből merítenek bátorságot. Az állandósult szorongó légkörben a vezetőknek megfelelő szintű empátiára és interperszonális képességre van szükségük, és képessé kell válniuk a csapatuk érzelmi dinamikájának feltérképezésére, meg kell tanulniuk megfigyelni, hogy miként hat viselkedésük mások érzelmeire és cselekedeteire. A kiszámíthatatlan környezetben az intuíció, a vízió és képzelőerő kapnak kiemelt szerepet, ugyanis a BANI világban a szisztematikusan elemző és racionálisan tervező vezetői módszerek már nem minden esetben visznek sikerre, ezért képesnek kell lenni intuitív döntéseket meghozatalára. Az intuitív döntés vagy problémamegoldás nem szándékos erőfeszítés vagy mérlegelés eredménye, a környezet számára sokszor nehezen érthető, így a vezetők befolyásolási és hatékony kommunikációs képességeik is felértékelődnek, hogy a beosztottak a célnak megfelelően cselekedjenek¹⁷.

A fent ismertetett kihívások kapcsán és Dulewick és Higgs (2005) munkája¹⁸ alapján megvizsgáltunk 15 olyan vezetői kompetenciát, amelyek a dinamikusán változó környezetben való sikeres boldogulást lehetővé teszik. Dulewick és Higgs

¹³ Krenyác Éva – Alotaiby Rana (2022): Vezetői kompetenciák elemzése a szervezeti változásokra való felkészültség alapján – A jordán egyetemi oktatókórházak példája (Analysis of managerial competencies based on readiness for organizational changes – The example of Jordanian teaching hospitals). *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. 53. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.10.05>

¹⁴ Kozák Anita – Dajnoki Krisztina (2019): Dolgozói véleményék a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei* 11: 2 (No.36.) 56–65. old.

¹⁵ Gulyás Claudia – Losonci Dávid (2018): Vezetői képességek és módszerek a lean termelésben – magyarországi gyakorlat. *Logisztika - Informatika - Menedzsment*, 3 (1). pp. 30-48. <https://doi.org/10.29177/LIM.2018.1.30>

¹⁶ Markó Ervin István – Kozák Anita (2025): Home office: áldás vagy átok? *Marketing és Menedzsment*, 59(1), 50–59. <http://doi.org/10.15170/MM.2025.59.01.05>

¹⁷ Nagy-Földi Rita – Terjéki Judit (2023): A szívközpontú vezetők támogatása. *Magyar Coachszemle*, 2023/2. https://epa.oszk.hu/02300/02303/00035/pdf/EPA02303_magyar_coachszemle_2023_2_35-38.pdf (Letöltés dátuma: 2025.08.24.)

¹⁸ Dulewicz Victor – Higgs Malcolm (2005): Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology - J MANAG PSYCHOL*. 20. 105-123. <https://doi.org/10.1108/02683940510579759>

(2005)¹⁹ e 15 dimenzió pontszámaiból három különböző vezetési stílusra vonatkozó profilokat kívántak létrehozni, munkájukban az alábbiak szerint definiálták a vezetői kompetenciákat.

- *Befolyásolás*: Másokat meggyőző nézőpontjuk megváltoztatására az ő álláspontjuk megértésén keresztül. Képes racionális indoklással támogatni a változás szükségességét.
- *Eredményorientáltság*: Kész kockázatos döntéseket hozni a siker érdekében. Döntéseit az üzleti célok és azok hatásai alapján hozza. Azokat a tevékenységeket választja, amelyek a legnagyobb előnyt jelentik a szervezet számára, és kitartóan törekszik a célok megvalósítására.
- *Erőforrás-menedzsment*: Előre tervez, hatékonyan szervezi és koordinálja az erőforrásokat. Világos célokat tűz ki, hosszú távú terveket cselekvési lépésekre bont, rendszeresen értékeli a munkát és őszinte visszajelzést ad.
- *Érzelmi ellenálló képesség*: Nyomás alatt is kiegyensúlyozottan teljesít, megfelelően alkalmazkodik a helyzetekhez. Összehangolja a feladatokat és az érintettek igényeit, és kitart a célok mellett személyes kihívások vagy kritikák ellenére is.
- *Fejlesztés*: Hisz abban, hogy mások képesek egyre nagyobb kihívásokkal megbirkózni, és ösztönzi is őket erre. Gondoskodik a szükséges támogatásról, kompetenciákat fejleszt, időt és energiát fordít a mentorálásra. Fontosnak tartja a visszacsatolást és a fejlődési lehetőségek biztosítását.
- *Felhatalmazás*: Autonómiát ad a munkatársaknak, ösztönzi őket kihívások vállalására, problémamegoldásra és innovatív ötletek kidolgozására. Elősegíti a kritikus gondolkodást, a szélesebb perspektívát és a meglévő gyakorlatok megkérdőjelezését.
- *Interperszonális érzékenység*: Figyelembe veszi mások szükségleteit és nézőpontjait döntéshozatal és problémamegoldás során. Épít erre a megértésre, elnyeri mások elköteleződését, és aktívan meghallgatja, valamint figyelembe veszi mások visszajelzéseit.
- *Intuíció*: Hiányos vagy bizonytalan információk esetén is világos döntéseket hoz és végrehajtja azokat, ötvözve a racionális elemzést és az érzelmi vagy intuitív megérzéseket.
- *Kritikus elemzés és ítéletalkotás*: Alaposan vizsgálja a tényeket, mérlegeli az előnyöket és hátrányokat, döntéseket hoz megalapozott feltételezések és tények alapján – az esetleges következmények figyelembevételével.
- *Lelkiismeretesség*: Kitart egy döntés mellett még kihívások közepette is, és összhangot teremt szavai és tettei között, hogy másokat is támogasson az adott irányban. Elkötelezett az etikus megoldások iránt nehéz üzleti helyzetekben is.

¹⁹ Dulewicz Victor – Higgs Malcolm (2005): Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology - J MANAG PSYCHOL.* 20. 105-123. <https://doi.org/10.1108/02683940510579759>

- *Meggyőző kommunikáció*: Lelkes és hatásos kommunikátor, aki támogatást nyer meg másoknak. Világosan közvetíti az utasításokat és a víziót, az üzeneteket a célközönséghez igazítja, inspiráló és elérhető stílust képvisel.
- *Motiváció*: Erő és elhivatottság jellemzi a világos eredmények elérésére és a hatásgyakorlásra. Képes összehangolni rövid- és hosszú távú célokat, és kitartó marad még akkor is, ha elutasítással vagy kétségekkel szembesül.
- *Öntudatosság*: Tudatában van saját érzelmeivel, képes felismerni és kezelni azokat úgy, hogy kontrolláltnak érzi magát. Magabiztos abban, hogyan képes kezelni érzelmeit és azok munkahelyi hatásait.
- *Stratégiai perspektíva*: Felismeri a szélesebb összefüggéseket, mérlegeli a rövid- és hosszú távú hatásokat. Átlátja a döntések szervezetre gyakorolt hatását, azonosítja a lehetőségeket és kockázatokat, figyelembe veszi az érdekelt felek igényeit és külső tényezők következményeit.
- *Vízió és képzelőerő*: Innovatív és előrelátó gondolkodás jellemzi. Meghatározza a jövőbeli prioritásokat, felismeri a szervezet stratégiai irányát és előre látja a változások hatásait.

Kutatásunk célja, hogy megvizsgáljuk e 15 vezetői kompetencia szükségességét a különböző munkaszervezési formákban dolgozókat irányítók esetén. Számos tudományos munka értékelte korábban a vezetői készségeket, de nem készült még olyan felmérés, amely az otthoni, hibrid és a jelenléti munkaszervezési formákban dolgozókat irányítók megkérdezése kapcsán értékeli ezeket a kompetenciákat, eredményeinkkel ezen új betöltésére vállalkozunk.

3. Módszertan

A primer kutatáshoz alkalmazott kérdések validált mérőeszköz alapján lettek összeállítva. A vezetői kompetenciák vonatkozó kérdései Dulewick és Higgs (2005) munkája²⁰ alapján kerültek megfogalmazásra. A válaszadónak 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán kellett értékelniük a kompetenciákat aszerint, hogy mennyire tartják szükségesnek azokat saját munkakörükben. Az 1-es (minimum érték) azt jelenti, hogy a válaszadó egyáltalán nem tartja szükségesnek az adott kompetenciát, a 7-es (maximum érték) azt jelenti, hogy teljes mértékben szükségesnek tartja azt. A kérdőív 2025 februárja és márciusa között volt elérhető, a tesztelés Magyarországon, kényelmi mintavétellel történt, összesen 240 vezető töltötte ki a kérdéssort (a kitöltés feltétele a legalább 3 munkavállaló közvetlen irányítása volt). Az adatok elemzése SPSS statisztikai programban történt – a leíró statisztika módszerein túl nem-paraméteres próbával (Kruskal-Wallis próba). Azon statisztikai próbák eredményeit tekintettük szignifikánsnak, amelyek esetében $p \leq 0,05$.

²⁰ Dulewicz Victor – Higgs Malcolm (2005): Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology - J MANAG PSYCHOL.* 20. 105-123. <https://doi.org/10.1108/02683940510579759>

A mintába nagyobb arányba kerültek férfiak (61,3%; 147 fő), mint nők (36,3%; 87 fő), a válaszadók közül 6-an nem adták meg a nemüket (2,4%). A beosztottak száma tekintetében a legnagyobb arányban azok voltak, akik 3-4 főt irányítanak (26,3%, 63 fő), a következő csoportba a 5-9 főt irányítók tartoznak (25,8%, 62 fő), 10-20 munkavállalót a válaszadók 20%-a irányít (48 fő), míg a 20 munkavállalónál több főt irányók aránya 15,8% volt (37 fő). A válaszadók 12,5%-a (30 fő) nem válaszolt arra a kérdésre, hogy közvetlen irányítása alá hány munkavállaló tartozik.

A kutatási eredmények értékelése során 3 különböző munkavállalói kollektívát irányító vezetői csoport került megkülönböztetésre, attól függően, hogy a beosztottjaik munkaidejükből mennyit időt töltenek home office-ban:

- Teljes home officeban dolgozókat irányító vezetők: akik beosztottjai a munkaidejük 80%-át, vagy annál többet töltenek home office-ben – a vezetők 9,7%-a, azaz 23 fő került ebbe a kategóriába;
- Hibrid formában dolgozókat irányító vezetők: akik beosztottjai a munkaidejüknek kevesebb, mint 80%-át, de legalább 20%-át home officeban töltik – a vezetők 40,8%-a, azaz 98 fő tartozik ide;
- Jelenléti formában dolgozókat irányító vezetők: akik beosztottjai a munkaidejüknek kevesebb, mint 20%-át tölti home officeban – a vezetők 42,9%-a, azaz 103 fő esett ide; 16-an (6,6%) nem válaszoltak arra a kérdésre, hogy az általuk irányított munkavállalók a munkaidejük hány százalékát töltik home office-ban.

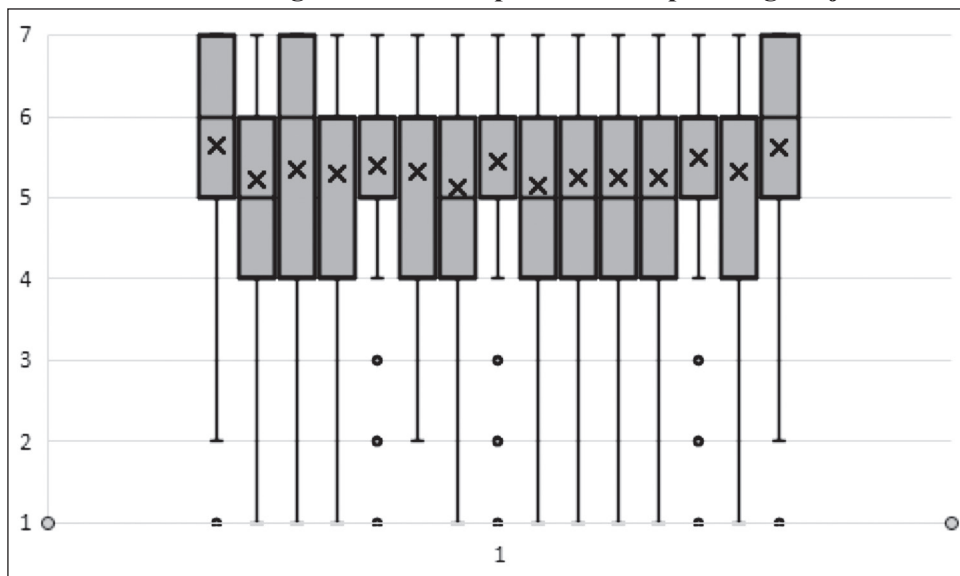
4. Vizsgálati eredmények

Az eredmények grafikus ábrázolása boxplot diagramon történik. A boxplot diagram numerikus adatértékek eloszlásainak bemutatására szolgál. A diagramok úgy vannak kialakítva, hogy egyértelmű információkat nyújtsanak egy adatcsoport szimmetriájáról, szórásáról és kiugró értékeiről. Az 1. ábra a 15 vizsgált vezetői kompetencia boxplot diagramját mutatja be.

A vizsgált kompetenciák jobbról balra haladva a következő sorrendben szerepelnek az ábrán: *Kritikus elemzés és ítéletalkotás; Vízió és képzelőerő; Stratégiai perspektíva; Erőforrás-menedzsment; Öntudatosság; Érzelmi ellenállóképesség; Intuíció; Interperszonális érzékenység; Befolyásolás; Meggyőző kommunikáció; Felhatalmazás; Fejlesztés; Motiváció; Eredményorientáltság; Lelkiismeretesség.*

A tömbök az interkvartilis terjedelmet mutatják, aljuk az alsó, míg tetejük a felső kvartilist jelöli. A tömbökben található „X” jelek a mediánt jelölik, a pontok a kiugró értékeket. A vizsgált kompetenciák értékelésénél a válaszok többsége 5 - 6 értékek közé esik, a mediánok 5,11 – 5,64 értékek között mozognak.

1. ábra: A vizsgált vezetői kompetenciák boxplot diagramja.



Forrás: Saját szerkesztés, 2025

A diagram alapján úgy tűnik, hogy a válaszadók többsége a 15 vizsgált kompetencia közül a *kritikus elemzés és ítéletalkotás*, továbbá a *lelkiismeretesség* megletétét tartja legnagyobb mértékben szükségesnek saját eszköztára tekintetében. Az *öntudatosság*, *interperszonális érzékenység* és a *motiváció* szükségességéről többségben 5 - 6 közötti válaszokat adtak, míg a tíz további kompetencia esetében eltérőek az eredmények.

A vezetői kompetenciák és a különböző foglalkoztatási formák összefüggéseinek feltárásához Kruskal-Wallis tesztet alkalmaztunk, ennek eredményeit az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat: Kruskal-Wallis teszt a vizsgált vezetői kompetenciák és a különböző foglalkoztatási formák összefüggéseinek feltárásához.

Kompetencia	Csoport	N	Mean Rank	p
Kritikus elemzés és ítéletalkotás	Jelenléti	103	125,41	0,143
	Hibrid	98	124,17	
	Teljes HO	23	103,09	
Vízió és képzelőerő	Jelenléti	103	134,45	0,039
	Hibrid	98	108,87	
	Teljes HO	23	119,87	
Stratégiai perspektíva	Jelenléti	103	130,59	0,088
	Hibrid	98	117,57	
	Teljes HO	23	109,74	
Erőforrás-menedzsment	Jelenléti	103	129,50	0,161
	Hibrid	98	117,64	
	Teljes HO	23	111,85	
Öntudatosság	Jelenléti	103	121,80	0,359
	Hibrid	98	118,37	
	Teljes HO	23	138,04	
Érzelmi ellenállóképesség	Jelenléti	103	126,49	0,224
	Hibrid	98	116,80	
	Teljes HO	23	129,37	
Intuíció	Jelenléti	103	126,57	0,078
	Hibrid	98	118,04	
	Teljes HO	23	130,93	
Interperszonális érzékenység	Jelenléti	103	122,88	0,065
	Hibrid	98	121,55	
	Teljes HO	23	134,33	
Befolyásolás	Jelenléti	103	123,50	0,819
	Hibrid	98	120,99	
	Teljes HO	23	111,22	
Meggyőző kommunikáció	Jelenléti	103	124,70	0,129
	Hibrid	98	114,80	
	Teljes HO	23	142,89	

Felhatalmazás	Jelenléti	103	126,15	0,377
	Hibrid	98	117,01	
	Teljes HO	23	126,41	
Fejlesztés	Jelenléti	103	124,14	0,629
	Hibrid	98	118,05	
	Teljes HO	23	126,96	
Motiváció	Jelenléti	103	122,82	0,039
	Hibrid	98	127,60	
	Teljes HO	23	109,89	
Eredményorientáltság	Jelenléti	103	125,60	0,085
	Hibrid	98	123,59	
	Teljes HO	23	111,83	
Lelkiismeretesség	Jelenléti	103	129,07	0,003
	Hibrid	98	114,98	
	Teljes HO	23	141,46	

A szignifikáns értékek szürkével vannak jelölve.

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

A vizsgálat szerint a rangpontszám átlagok 15 kompetenciából 8 esetében azoknál voltak a legmagasabbak, akik teljes home office-ban dolgozókat irányítanak. Bár statisztikailag nem tekinthetők igazoltak az eredmények, mivel csak a *lelkiismeretesség* esetében szignifikáns a kimenet a p érték alapján, azonban a kapott eredmények arra utalhatnak, hogy az otthonról dolgozókat irányító vezetőknek rendkívül összetett eszköztárra van szükségük a dolgozók sikeres irányításához. Azon vezetők szerint, akik a teljes home office-ban foglalkoztatottakat irányítják a következő kompetenciák minősülnek a legszükségesebbeknek: *lelkiismeretesség, fejlesztés, felhatalmazás, meggyőző kommunikáció, interperszonális érzékenység, intuíció, érzelmi ellenállóképesség és öntudatosság.*

Az eredmények jelentős részét a szakirodalomban fellelhető információk is igazolják. Bizonyítást nyert, hogy a *meggyőző vezetői kommunikáció* a távmunka esetében kulcsfontosságú²¹ a munkavállalók társadalmi és munkahelyi elszigetelődésének elkerülése és a szervezeti célok elérése érdekében.

Az *érzelmi ellenállóképesség* és az *interperszonális érzékenység* párosát indokolja, hogy a távmunka bizonyos munkavállalók esetében munkamániához vagy a

²¹ Bergum Svein (2014): Management of teleworkers: Managerial communication at a distance.

munka magánélet egyensúlyának felborulásához vezethet²². Utóbbiak következtében kiemelt fontosságú, hogy a vezetők a beosztottjaik frusztrációi miatt generált nyomás alatt is kiegyensúlyozottan teljesítsenek, megfelelően alkalmazkodjanak a helyzetekhez és aktív, értő figyelemmel közelítsék meg mások nézőpontjait, döntéseik meghozatalakor figyelembe vegyék a beosztottak szükségleteit.

Az *öntudatosság* és a *lelkiismeretesség* kifejezetten fontos tényezők, hogy a fizikai távolság ellenére is megfelelő példaként tudjanak szolgálni a vezető a beosztottak számára.

Fejlesztés nélkül képtelenség volna a home office-ban dolgozókat sikeresen irányítani, hiszen a COVID19 következtében megjelent technostressz²³ eloszlása is a munkavállalók gyors és hatékony továbbképzésével vált lehetségessé, ám azóta is folyamatos kihívásoknak vannak kitéve, például a mesterséges intelligencia rohamos terjedése, amelynek megértése és folyamatos tanulása elengedhetetlen lesz a jövőben a boldoguláshoz.

A *felhatalmazás* nélkül pedig ez a munkaszervezési forma nem tudna megvalósulni. A vezetőknek autonómiát kell adni a munkatársaknak, bizalmat kell szavazni neki abban a kérdésben, hogy feladataikat a fizikai távolság ellenére is elvégzik²⁴, ösztönözi kell őket a kihívások vállalására, problémamegoldásra és innovatív ötletek kidolgozására.

Fontos megjegyezni, hogy ebben a csoportban a vezetők szerint a legkevésbé szükségesnek minősített kompetenciák között szerepelnek a kritikus elemzés és ítéletalkotás, a *stratégiai perspektíva* és az *eredményorientáltság*. Utóbbi kifejezetten érdekes megfigyelés, mert egy 2024-es kutatásban bizonyítást nyert, hogy a munkahelyi eredményekkel szorosan összefüggő észlelt teljesítmény az otthonról dolgozók körében messze magasabb, mint a két másik foglalkoztatási forma esetén²⁵. Ez összefüggésben lehet a vezetői eredményorientáltság mellőzöttségével, ugyanis, amíg a teljes home officeban dolgozók úgy érzékelhetik, hogy ez a munkaszervezési forma tükrözi vagy lehetővé teszi a jobb illeszkedést saját maguk és

²² Knardahl Stein – Christensen Jan Olav (2021): Working at home and expectations of being available: effects on perceived work environment, turnover intentions, and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3996>

²³ Marrinhas D. – Santos V. – Salvado C. – Pedrosa D. – Pereira A. (2023): Burnout and technostress during the COVID-19 pandemic: the perception of higher education teachers and researchers. *Front. Educ.* 8:1144220. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1144220>

²⁴ Parker Sharon – Knight Caroline – Keller Anita (2020): Remote Managers Are Having Trust Issues. *Harvard Business Review*. 30.

²⁵ Markó Ervin István (2024): Hogyan is dolgozik otthonról? Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei XVI (1), 9–24.old.

a munkájuk között²⁶, ezért is szokták a távmunkát népszerű ábrázolásai gyakran rugalmas, technológiailag megvalósítható és munkavállaló-barát munkarendként bemutatni²⁷, addig ezen lehetőség megőrzése érdekében a munkavállalók valószínűleg kiemelt figyelmet fordítanak saját maguk eredményességére, észlelt teljesítményükre vezetői kontroll nélkül is.

A jelenléti munkavégzést tekintve 6 esetben voltak a legmagasabbak a rangpontszám átlagok. Egy esetben volt szignifikáns az eredmény a p érték alapján. Azok a vezetők, akik beosztottjai gyakorlatilag home office nélkül végzik a munkájukat a *befolyásolás, eredményorientáltság, erőforrás-menedzsment, kritikus elemzés és ítéletalkotás, stratégiai perspektíva, vízió és képzelőerő* kompetenciákat tartják a legszükségesebbnek. Ennek lehetséges magyarázata, hogy ennél a foglalkoztatási formánál nagyobb a munkahelyi stressz, a rugalmatlanság és a munka-magánélet nem megfelelő kapcsolata által okozott feszültség. Mindezek kezelése érdekében indokolt, hogy a vezetők befolyásolási kompetenciájukkal és a megfelelő erőforrás menedzselési képességeikkel enyhítsék a felmerülő feszültségeket, kezeljék a konfliktusokat. A távmunkások az autonómián és a munka-magánélet egyensúlyával való elégedettségen keresztül²⁸ szerencsésebb helyzetben vannak ezen a területen. Egy korábbi kutatás²⁹ rávilágít, hogy a jelenléti munkavégzők esetében az észlelt teljesítmény szignifikánsan rosszabb eredményeket mutat, mint a két másik munkaszervezési formában, ezért indokolt, a vezetők eredményorientált hozzáállása.

A jelenléti formában dolgozókat vezetőknél nem volt olyan kompetencia, amit a másik két csoport eredményeivel összevetve a legkevésbé szükségesnek ítélték volna meg.

Érdekes eredmény, hogy a hibrid formában dolgozókat irányítók esetében kizárólag egy, a *motiváció* került a legszükségesebbnek ítélt kompetenciák közé. Ennek a munkaszervezési formának sajátossága, hogy mind a teljes otthoni és a jelentéti

²⁶ Shockley Kristen M. – Tammy D. Allen (2010): „Investigating the Missing Link in Flexible Work Arrangement Utilization: An Individual Difference Perspective.” *Journal of Vocational Behavior*, 76 (1): 131–142. old. <https://DOI.org/10.1016/j.jvb.2009.07.002>.

²⁷ Shirmohammadi, Melica – Au, Wee Chan. – Beigi, Mina (2022): ”Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners”, *Human Resource Development International*, 25:2, 163–181. old. DOI: 10.1080/13678868.2022.2047380.

²⁸ Yang Eunhwa – Kim Yujin – Hong Sungil (2021): Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of Corporate Real Estate*. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>

²⁹ Markó Ervin István (2024): *Hogyan is dolgozik otthonról?* Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei XVI (1), 9–24.old.

foglalkoztatás előnyeit és hátrányait magában hordozza³⁰. Ezek alapján nem meglepő eredmény, hogy a vezetők kiemelt fontosságot tulajdonítanak a motivációnak, amelyet az erő és elhivatottság jellemez a világos eredmények elérésére és a hatásgyakorlásra mentén³¹. Fontosnak tartják összehangolni rövid- és hosszú távú célokat, és kitartóak maradnak még akkor is, ha a hibrid munkaszervezési forma nehézségeinek következtében a munkavállalók elutasításával vagy kétségeikkel szembesülnek.

Szintén érdemes megjegyezni, hogy ennél a csoportnál a vizsgált 15 kompetencia közül 9 esetben voltak a legalacsonyabbak a rangpontszámátlagok, tehát a home office és a jelenléti munkatársakat vezetőkhöz képest ez a csoport kevésbé tartja szükségesnek a vizsgált kompetenciák többségének meglétét a sikeres irányításhoz.

5. Következtetések

A kutatási eredmények alapján bizonyítást nyert, hogy az eltérő foglalkoztatási formákban alkalmazott munkavállalók vezetői különböző kompetenciakészleteket tartanak szükségesnek a sikeres irányításhoz. Az otthoni munkavégzőknél a rangpontszámátlagok alapján *lekiismeretesség, fejlesztés, felhatalmazás, meggyőző kommunikáció, interperszonális érzékenység, intuíció, érzelmi ellenállóképesség és öntudatosság* kompetenciák minősültek a legszükségesebbnek. A jelenléti formában dolgozókat irányítók szerint a *befolyásolás, eredményorientáltság, erőforrás-menedzsment, kritikus elemzés és ítéletalkotás, stratégiai perspektíva, vízió és képzelőerő*; míg a hibrid formában foglalkoztatottakat irányítók számára a motiváció a legszükségesebbnek ítélt vezetői kompetencia. A 2. táblázat összefoglalja a legfontosabb vizsgálati eredményeket.

A szervezetek irányítói számára kulcsfontosságú a vezetői kompetenciák ismerete, hiszen ezek segítségével valósulhat meg a hatékony működés. A kompetenciák vizsgálata a vezetők esetén előnyös mind a szervezetek és az egyén, a vezető számára is, egyéni fejlődése és a megfelelő teljesítmény elérése érdekében³².

³⁰ Rathi Yash (2024): A Study on Challenges and Benefits of Remote and Hybrid Work Model from Employees Perspective. Shanlax International Journal of Management. 11. 31-37. <https://doi.org/10.34293/management.v11iS1-Mar.8079>

³¹ Dulewicz Victor – Higgs Malcolm (2005): Assessing leadership styles and organisational context. Journal of Managerial Psychology - J MANAG PSYCHOL. 20. 105-123. <https://doi.org/10.1108/02683940510579759>

³² Sándor Tímea (2014): Vezetőfejlesztés hatékonyan. Vezetéstudomány. XLV.12. pp. 73-84. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1941/1/vt2014n12p73.pdf> (Letöltés dátuma: 2025.08.24.)

2. táblázat: A kompetenciák értékelése a legmagasabb rangpontszámátlagok alapján.

Jelenléti formában dolgozókat irányítók	Hibrid formában dolgozókat irányítók	Teljes HO-ban dolgozókat irányítók
<i>Befolyásolás</i> <i>Eredményorientáltság</i> <i>Erőforrás-menedzsment</i> <i>Kritikus elemzés és ítéletalkotás</i> <i>Stratégiai perspektíva,</i> <i>Vízió és képzelőerő</i>	<i>Motiváció</i>	<i>Lelkiismeretesség</i> <i>Fejlesztés</i> <i>Felhatalmazás</i> <i>Meggyőző kommunikáció</i> <i>Interperszonális érzékenység</i> <i>Intuáció</i> <i>Érzelmi ellenállóképesség</i> <i>Öntudatosság</i>

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

A kutatási eredmények arra hívják fel a figyelmet, hogy a szervezeteknek olyan képzési rendszereket célszerű működtetni, amelyek hozzájárulnak a vezetők kompetenciáinak a fejlesztéséhez annak megfelelően, hogy milyen munkavállalói csoportot irányítanak. Az egyéni képzés és fejlesztés, valamint a vezetői coaching hatékonyabb munkavégzésre ösztönzik a menedzsereket, ezáltal növelve a szervezeti teljesítményt³³. Ezen HR gyakorlatoknak köszönhetően a vezetők úgy érezhetik, hogy megbecsülik őket, következetesen a szervezet céljait követik, ami a munkahelyi elkötelezettség és az önbizalom növekedéséhez és magasabb produktíváshoz vezethet³⁴.

A munkáltatóknak törekedni kell arra, hogy ne kollektív képzési rendszereket alkalmazzanak, hiszen minden vezető más erősségekkel és gyengeségekkel rendelkezik, így fejlesztésük is különböző eszközöket kíván³⁵. A jövőben fontossá váló kompetenciák fejlesztésekor nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a jelenlegi időszak egy állandó krízis helyzethez hasonlít, tele van kihívásokkal, gazdasági és háborús nehézségekkel vagy például a mesterséges intelligencia előretörésének bizonytalanságával. A vezetők a mindennapi működés viszontagságai mellett egy

³³ Appelbaum, Eileen – Bailey, Thomas – Berg, Peter – Kalleberg, Arne L. (2000): Manufacturingadvantage: Why high-performance work systems pay off. Cornell University Press.

³⁴ Markó Ervin István (2024): Hogyan is dolgozik otthonról? Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei XVI (1), 9–24.old.

³⁵ Kozák Anita – Dajnoki Krisztina (2019): Dolgozói vélemények a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 11: 2 (No.36.) 56–65. old.

folyamatos válságkezelésnek is ki vannak téve, amely tényező szintén befolyásolja, hogy milyen vezetői képességekre, tulajdonságokra van szükség most és a közeljövőben³⁶. A vezetőfejlesztéssel foglalkozó szervezetek nemzetközi kutatásai a jövőbeli vezetői kompetenciák esetében öt kritikus területet azonosítottak, amelyeket a vezetőknek fejleszteniük szükséges: a jövő tehetségeinek azonosítása, fejlesztése, stratégiai gondolkodás, változások menedzselése, döntéshozatali prioritás, valamint mások befolyásolása³⁷. Ennek megfelelően a szervezeteknek minden vezető esetében célszerű megvizsgálni a képzési lehetőségeket, hogy az eltérő munkavégzési formákban dolgozó kollégáikat ebben a törékeny, változásokkal és szorongásokkal teli és gyakran érthetetlen környezet ellenére sikeresen tudják irányítani a szervezeti célok megvalósításának útján.

³⁶ Kuráth Gabriella – Kovács Balázs – Szabó-Bálint Brigitta – Poór József (2024): A vezetői kompetenciák fontosságának változása a pandémia hatására. Egy magyar felmérés eredményei. *Marketing & Menedzsment*. 58. 29-40. <https://doi.org/10.15170/MM.2024.58.02.03>

³⁷ Global Leadership Forecast (2023), <https://www.ddiworld.com/global-leadership-forecast-2023> (Letöltés dátuma: 2025.08.24.)

FELHASZNÁLT IRODALOM / REFERENCES

- Kadi Anna (2024):** A változásokkal kapcsolatos nézetek, hiedelmek, beállítódások szerepe a szervezeti változásokban. Magyar Pszichológiai Szemle. 79. 415-433. <https://doi.org/10.1556/0016.2024.00122>
- James Cascio (2022):** Human Responses to a BANI World, Prestigio Leadership Forum, Colombia, <https://medium.com/@cascio/human-responses-to-a-bani-world-fb3a296e9-cac>, (Letöltés dátuma: 2025.08.23.)
- Kadi Anna (2024):** A változásokkal kapcsolatos nézetek, hiedelmek, beállítódások szerepe a szervezeti változásokban. Magyar Pszichológiai Szemle. 79. 415-433. <https://doi.org/10.1556/0016.2024.00122>
- Nagy-Földi Rita – Terjéki Judit (2023):** A szívközpontú vezetők támogatása. Magyar Coachszemle, 2023/2. https://epa.oszk.hu/02300/02303/00035/pdf/EPA02303_magyar_coachszemle_2023_2_35-38.pdf (Letöltés dátuma: 2025.08.24.)
- Dulewicz Victor – Higgs Malcolm (2005):** Assessing leadership styles and organisational context. Journal of Managerial Psychology – J MANAG PSYCHOL. 20. 105-123. <https://doi.org/10.1108/02683940510579759>
- Yang, Eunhwa – Kim, Yujin – Hong, Sungil (2023):** „Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19”, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 25 No. 1, 50–76. old. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>
- Simon Adél Csenge – Aranyi Gábor – Faragó Klára Kiss – Orchidea Edit – Pachner Orsolya Csilla (2022):** The impact of time spent working from home on affective commitment in the workplace: The mediating role of social relationships and collective aims. Front. Psychol., 13 January 2023 Sec. Organizational Psychology Volume 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1002818>
- Jaškevičiūtė, Vaida – Zsigmond Tibor – Berke Szilárd – Berber, Nemanja (2024):** Investigating the impact of person-organization fit on employee well-being in uncertain conditions: a study in three central European countries. Employee Relations, 46 (1), 188–211. old. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2022-0535>
- Hoffmann Piroska – Baracska Zoltán (2020):** Does trust matter? The role of trust in collaboration in virtual teams. Hungarian Statistical Review, 3(2), 50–70. old. <https://doi.org/10.35618/hsr2020.02.en050>
- Vlăduțescu Ștefan – Budică I. – Dumitru A. – Stănescu Georgiana (2015):** Functions and forms of managerial communication. POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES 12. 191-201. https://scholar.google.hu/scholar?q=Functions+and+forms+of+managerial+communication+doi&hl=hu&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar (Letöltés dátuma: 2025.09.03)
- Ahmad Ashfaq – Kura Kabiru – Bibi Palwasha – Khalid Nadeem – Jaaffar Abdul Rahman (2019):** Effect of Compensation, Training and Development and Manager Support on Employee Commitment: The moderating effect of Co-worker Support. Journal on Innovation and Sustainability RISUS. 10. 39-55. 10.23925/2179-3565.2019v10i2p39-55. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2019v10i2p39-55>

- Robert Hogan – Joyce Hogan (2001):** Assessing leadership: a view from the dark side, *International Journal of Selection and Development*, Vol. 9 No. 1/2, pp. 40-51.
- Krenyácz Éva – Alotaiby Rana (2022):** Vezetői kompetenciák elemzése a szervezeti változásokra való felkészültség alapján – A jordán egyetemi oktatókórházak példája (Analysis of managerial competencies based on readiness for organizational changes– The example of Jordanian teaching hospitals). *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. 53. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.10.05>
- Kozák Anita – Dajnoki Krisztina (2019):** Dolgozói véleményék a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. Taylor: *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei* 11: 2 (No.36.) 56–65. Old.
- Gulyás Claudia – Losonci Dávid (2018):** Vezetői képességek és módszerek a lean termelésben – magyarországi gyakorlat. *Logisztika - Informatika - Menedzsment*, 3 (1). pp. 30-48. <https://doi.org/10.29177/LIM.2018.1.30>
- Markó Ervin István – Kozák Anita (2025):** Home office: áldás vagy átok? *Marketing és Menedzsment*, 59(1), 50–59. <http://doi.org/10.15170/MM.2025.59.01.05>
- Nagy-Földi Rita – Terjéki Judit (2023):** A szívközpontú vezetők támogatása. *Magyar Coachszele*, 2023/2. https://epa.oszk.hu/02300/02303/00035/pdf/EPA02303_magyar_coachszele_2023_2_35-38.pdf (Letöltés dátuma: 2025.08.24.)
- Dulewicz Victor – Higgs Malcolm (2005):** Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology - J MANAG PSYCHOL*. 20. 105-123. <https://doi.org/10.1108/02683940510579759>
- Dulewicz Victor – Higgs Malcolm (2005):** Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology - J MANAG PSYCHOL*. 20. 105-123. <https://doi.org/10.1108/02683940510579759>
- Dulewicz Victor – Higgs Malcolm (2005):** Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology - J MANAG PSYCHOL*. 20. 105-123. <https://doi.org/10.1108/02683940510579759>
- Bergum Svein (2014):** Management of teleworkers: Managerial communication at a distance.
- Knardahl Stein – Christensen Jan Olav (2021):** Working at home and expectations of being available: effects on perceived work environment, turnover intentions, and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3996>
- Marrinhas D. – Santos V. – Salvado C. – Pedrosa D. – Pereira A. (2023):** Burnout and technostress during the COVID-19 pandemic: the perception of higher education teachers and researchers. *Front. Educ*. 8:1144220. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1144220>
- Parker Sharon – Knight Caroline – Keller Anita (2020):** Remote Managers Are Having Trust Issues. *Harvard Business Review*. 30.
- Markó Ervin István (2024):** Hogyan is dolgozik otthonról? Taylor: *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei* XVI (1), 9–24.old.

- Shockley Kristen M. – Tammy D. Allen (2010):** „Investigating the Missing Link in Flexible Work Arrangement Utilization: An Individual Difference Perspective.” *Journal of Vocational Behavior*, 76 (1): 131–142. old. <https://DOI.org/10.1016/j.jvb.2009.07.002>.
- Shirmohammadi, Melica – Au, Wee Chan. – Beigi, Mina (2022):** ”Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners”, *Human Resource Development International*, 25:2, 163–181. old. DOI: 10.1080/13678868.2022.2047380.
- Yang Eunhwa – Kim Yujin – Hong Sungil (2021):** Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of Corporate Real Estate*. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>
- Markó Ervin István (2024):** *Hogyan is dolgozik otthonról?* Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VI (1), 9–24. old.
- Rathi Yash (2024):** A Study on Challenges and Benefits of Remote and Hybrid Work Model from Employees Perspective. *Shanlax International Journal of Management*. 11. 31-37. <https://doi.org/10.34293/management.v11i1S1-Mar.8079>
- Dulewicz Victor – Higgs Malcolm (2005):** Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology - J MANAG PSYCHOL*. 20. 105-123. <https://doi.org/10.1108/02683940510579759>
- Sándor Tímea (2014):** Vezetőfejlesztés hatékonyan. *Vezetéstudomány*. XLV.12. pp. 73-84. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1941/1/vt2014n12p73.pdf> (Letöltés dátuma: 2025.08.24.)
- Appelbaum, Eileen – Bailey, Thomas – Berg, Peter – Kalleberg, Arne L. (2000):** *Manufacturingadvantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press
- Markó Ervin István (2024):** *Hogyan is dolgozik otthonról?* Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei XVI (1), 9–24.old.
- Kozák Anita – Dajnoki Krisztina (2019):** Dolgozói véleményék a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. Taylor: *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei* 11: 2 (No.36.) 56–65. old.
- Kuráth Gabriella – Kovács Balázs – Szabó-Bálint Brigitta – Poór József (2024):** A vezetői kompetenciák fontosságának változása a pandémia hatására. Egy magyar felmérés eredményei. *Marketing & Menedzsment*. 58. 29-40. <https://doi.org/10.15170/MM.2024.58.02.03>

A BURNOUT JELENSÉG JELLEMZŐI A TOP-MENEDZSEREKTŐL A PEDAGÓGUSOKIG

GULYÁS László

egyetemi tanár, habil.

Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására, Szeged
professor, Virtual institute for Central-Europe Research, Szeged, Hungary

email: laszlo.gulyas65@gmail.com

ORCID: 0000-0001-5751-2945

TURCSÁNYI Enikő

főiskolai docens

Szegedi Tudományegyetem, Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

University of Szeged, Faculty of Education

email: eniko.turcsanyi@gmail.com

ABSTRACT

CHARACTERISTICS OF BURNOUT FROM TOP MANAGERS TO THE TEACHERS

In our study, we discuss the characteristics of the burnout phenomenon. In the first part of our study, we present some of the definitions of burnout, and in the second part, we outline the causes of burnout. With special attention to administrators working in the labor field and teachers. After that, in the third part, we describe the 5 stages of burnout and their characteristics. In the fourth part, we consider the symptoms of burnout, and within this, we discuss separately what symptoms of burnout usually appear in top managers. In the last part – this is the fifth – we summarize the findings of our studies so far.

Keywords: burnout, helping session, helper-syndrome, work stress

Kulcsszavak: kiégés, segítő foglalkozások, helper-szindróma, munkahelyi stressz,

1. Bevezetés

Tanulmányunkban tárgyaljuk a burnout jelenség jellemzőit. Tanulmányunk első részében bemutatjuk a burnout definícióinak egy részét, második részében felvázoljuk a burnout okait. Külön kitérve a munkaügyi területen dolgozó ügyintézőkre, illetve a pedagógusokra. Ezt követően, a harmadik részben ismertetjük a

burnout 5 szakaszát és azok jellemzőit. A negyedik részben a burnout tünetei veszszük számba, ezen belül külön tárgyaljuk, hogy a burnout milyen tünetei szoktak megjelenni a top-menedzsereknél. Az utolsó részben –ez az ötödik –összegezzük tanulmányaink addig megállapításait.

2. A burnout definíciói

Napjainkban a burnout (magyarul kiégés) széles körben használt divatszó. A rosszul fizetett szociális munkástól a top-menedzserig terjed azok skálája, akik arra panaszkodnak, hogy ettől a betegségtől szenvednek. Szakirodalmi ismereteink szerint a burnout fogalmát a német származású pszichoanalitikus Herbert J. Freudenberger definiálta először a Journal of Social Issues szakfolyóiratban 1974-ben megjelent tanulmányában.¹ Freudenberger az alábbi módon fogalmazott: „*A burnout szindróma krónikus, emocionális megterhelések, stresszek nyomán fellépő fizikai, emocionális, mentális kimerülés állapota, amely a reménytelenség és inkompetencia érzésével, célok és ideálok elvesztésével jár, s melyet a saját személyre, munkára, illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök jellemeznek.*”

A pszichológus szakma nagy lelkesedéssel vágott bele a témakör kutatásába. 1974 és 1980 között 48 tanulmányt publikáltak ezen friss kutatási témában.² Az azóta eltelt félévszázadban több tucatnyi további definíció született. Ezek mindegyike az eredeti Freudenberger-féle definíció egy-egy elemét kezelik kulcstényezőként: A Kafry – Aronson szerzőpáros az emocionális terhelésre – mint a burnout legfontosabb okára – helyezte a hangsúlyt.³ Míg a Maslach – Jackson szerzőpáros a társas kapcsolatok fontosságával egészítették ki a definíciót.⁴ A burnout-tal foglalkozó legújabb magyar nyelven olvasható valóban tudományos könyvben – 2023 jelent meg –, a szerző Thomas Berger azt emeli ki, hogy a munkavállalókat sújtó burnout jelenség egy olyan jéghegy csúcsa, amelynek túlnyomó részét a felszín alatt kavargó nyomás, elégedetlenség és túlhajszoltság alkotja. A burnout annak a jele, hogy társadalmunkban valami alapvető dolog rosszul működik.⁵

¹ Freudenberger J. Herbert (1974): Staff Burn-out. Journal of Social Issues 30. 159–175. old.

² Perlman, B. – Hartman, E. A. (1982): Burnout Summary and future research. Human Relations 35 (4), 283–305. old.

³ Kafry, Ditsa – Aronson, Elliot (1981): Work-Psychological aspects, burnout. Free Press. New-York. 223–224. old.

⁴ Maslach, S – Jackson, S (1981): The measurement of experienced burnout. Journal of Occupational behavior. 99–102. old.

⁵ Thomas Berger (2023): Burnout. A kiégés megelőzése 12 lépésben. Z. Press – Antener. Budapest.

3. A burnout okai

3.1. Az okok Grün-féle csoportosítása

A szakirodalom egyetért abban, hogy a kiégés soha nem vezethető vissza egyetlen okra. Egyértelműen több tényezőt kell keresnünk a kiégési folyamat beindulásához. Abban viszont már eltérés van, hogy hány ilyen okot találunk meg. Grün könyvében egyik alfejezetnek az alábbi címet adta „A kiégés öt oka”.⁶ Nézzük meg ezt az 5 okot:

belső okok, melyek az emberből táplálkoznak	külső okok, amelyek a munkahelyből származnak
1. perfekcionizmus, azaz a tökéletességre való túlzott törekvés. „ <i>En mindent tökéletesen csinálok!</i> ”	5. toxikus légkör, bullying, pszichoterror, igazságtalan bérezés, nem megfelelő munkaköri leírás, etc.
2. Cselekvéseinek kifelé irányultsága. „ <i>Mit gondolnak rólam a többiek?</i> ”	
3. A látszat kiépítésére fordított elfecsérelt energia, un. hiányidentitás „ <i>Mi az, amit nem birtoklok?</i> ”	
4. A saját fáradtság figyelmen kívül hagyása. „ <i>Korlátlanul terhelhető vagyok!</i> ”	

Forrás: Grün (2014) 37–50. old. alapján a szerző szerkesztése

3.2. Az okok Grün-féle csoportosítás kiegészítése

Abban egyetértünk Grünnel, hogy a burnout okait belső és külső okokra kell felosztani. De úgy véljük, hogy a külső okok felsorolását elnagyolta. Ezért jelen alfejezetben kiegészítjük az alábbi 6 tényezővel, melyek véleményünk szerint valamiféle hiány megjelenését mutatja.⁷

Az energia hiánya: Ha a munkavállaló úgy érzi, hogy folyamatosan növekvő elvárásokkal és szigorú határidőkkel kell megküzdenie, de nem rendelkezik elegendő idővel, energiával és lelkesedéssel, energiahány alakul ki. Ez elvezethet a burnout folyamat beindulásához.

⁶ Grün, Anselm (2014): *Hogyan kerüljük el a kiégést? Lelkünk életet adó forrásai.* Jel Kiadó. Budapest. 37–50. old.

⁷ Leiter, M. P. – Maslach, C. (1999) ‘Six areas of worklife: a model of the organizational context of burnout’, *Journal of Health and Human Services Administration*, 21(4) 472–489. old. <http://www.jstor.org/stable/25780925>

A kontrollérzet hiánya: Kulcskérdés, hogy a munkavállaló mennyire érzi úgy, hogy tud hatni a döntéshozatali folyamatokra a munkahelyén. Ha úgy érzi, hogy nem rendelkezik az általa igényelt kontrollszinttel, az elvezethet a burnout folyamat beindulásához.

Az elismerés hiánya: Ha a munkavállaló úgy érzi, hogy nem megfelelő mértékű elismerést kap (alacsony a fizetése, vezetői dicséret, etc.) könnyen arra a következtetésre jut, hogy a kemény munka hiábavaló. Ez elvezethet a burnout folyamat beindulásához.

A jól működő közösség hiánya: A munkahelyi közösség és a támogató kapcsolatok rendkívül fontosak a munkavállalók számára. Ez az, ami meghatározza a munkahely általános légkörét és a kollégák közötti interakciókat. A jó közösségben kiváló a csapatmunka. Ezzel szemben a rossz közösség toxikus légkört eredményezhet, különösen, ha bántalmazás, „bullying” tapasztalható. Ez elvezethet a burnout folyamat beindulásához.

Az igazságosság hiánya: Ha a munkavállaló egyenlőtlenségeket (a munka mennyiségében, a fizetésben, az előléptetések lebonyolításában) tapasztal, úgy érzi, hogy méltánytalanság érte, a vezetői nem kezelik őt igazságosan. Ezért elveszíti a munkahely céljaival kapcsolatos hitét, erősen csökken motivációja. Ez elvezethet a burnout folyamat beindulásához.

A közös értékek hiánya: Ha a munkavállaló nem ért egyet a szervezet alapvető értékeivel, akkor a személyes értékek és a szervezet értékei közötti eltérés alakul ki. Ez nevezzük értékkonfliktusnak. A munkavállaló úgy érezheti, hogy kénytelen olyan tevékenységekben részt venni, amelyek ellentmondanak személyes értékeinek.

Záró megjegyzésként ki kell hangsúlyoznunk, hogy kiégés kockázata akkor nőhet meg, ha a fentebb említett 6 hiány bármelyike felmerül. Azaz nem szükséges a 6 hiány egyszerre történő megjelenése, a burnout folyamat beindulásához elegendő, ha az egyik hiány komolyan felmerül.

3.3. Konkrét példa 2: a burnout okai munkaügyi területen dolgozó ügyintézők esetében

A Szilágyi – Váry páros az általuk szerkesztett tanulmánykötet „Bevezetés” részében⁸ a munkaügyi területen dolgozó ügyintézők esetében a burnout alábbi 12 olyan okát sorolja fel, amelyek a munkahelyből származnak:

1. túlterhelés: túl nagyszámú kiszolgáló ügyfél,
2. nehezen kezelhető ügyfelek: erősen frusztrált munkanélküliek,
3. a megfelelő szakmai felkészítés hiánya: az ügyintézők nem kapnak elegendő képzést,
4. a szabályozó erejű tradíciók hiánya: nincs múltbéli példa, ahová vissza lehetne nyúlni,

⁸ Szilágyi Klára – Váry Annamária (1997): A munkaközvetítés és a pszichés terhelés. A burnout jelenség. Gödöllői Agrártudományi Egyetem. Gödöllő. 5–7. old.

5. a társadalmi mechanizmusok hatása: mit gondol a társadalom a munkanélküliségről?
6. szerepkonfliktus: segítő vagyok vagy a hatóság embere?
7. a teljesítmény megfelelő értékelésének hiánya,
8. gyakori kudarcézés: a munkanélküli személyen nem sikerült segíteni
9. az autoritás hiánya: nincs „hatalmam” az ügyfél felett
10. állandó szervezeti változások,
11. a munkavégzéshez szükséges erőforrások hiánya: pl. számítógép, szoftver elavulása
12. új kollégák felvételéből származó problémák: gyakran alkalmatlan embert veszünk fel

Számos további különféle felosztás született a burnout okairól. Ezek azonban egy közös jellemzővel rendelkeznek, megegyeznek abban, hogy a burnout okai két nagy csoportra oszthatók, egyrészt a belső okokra (amelyek magából az ember személyiségéből származnak), másrészt a külső okokból (melyek a munkahelyek jellemzőiből táplálkoznak). Nézzünk meg két tipikus foglalkozási csoportot, úgy- mint: 1. pedagógusok 2. top-menedzserek

3.4. Konkrét példa 3: a burnout okai a pedagógusok körében

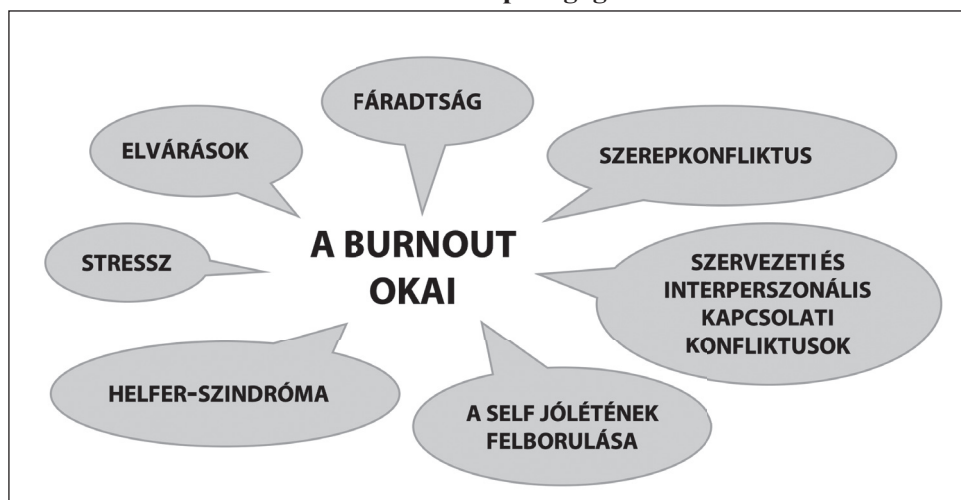
Az angolszász pszichológia világában a pedagógus, mint a kiégés által fenyegetett munkavállalói csoport az 1990-es évek elején került a kutatások fókuszába: Moreno 1994-ben megjelent tanulmányában kifejtette, hogy egy-egy ember élete folyamán számos szerepet tölt be, ezen szerepekben elért sikereink vagy kudarcaink jelentős mértékben befolyásolják önértékelésünket. Például, ha egy pedagógus úgy érzi, hogy tanári szerepében kudarcot vallott, önértékelése csökken, és ez általában elvezeti a kiégéshez.⁹ A magyar kutatók már az 1990-es évek végén elindultak ezen a nyomvonalon, Petróczy Erzsébet két könyvet is szentelt ezen témakörnek.¹⁰ Jelen tanulmányban az Antalka Ágota által kidolgozott csoportosítást mutatjuk be.¹¹

⁹ Moreno, J (1994): Psychodrama moral philosophy and ethics In. Holmes, P. et al (eds): Psychodrama since Moreno: Innovation in theory and practice. Routledge. London. 97–111. old.

¹⁰ Petróczy Erzsébet (1999): A kiégés jelensége pedagógusoknál. In Vajda Zsuzsa szerk. (1999/a): Pszichológia és nevelés. Akadémiai Kiadó. Budapest, továbbá Petróczy Erzsébet (2007): A kiégés – elkerülhetetlen? Eötvös József Könyvkiadó. Budapest.

¹¹ Antal Ágota (2020): Modern világunk népbetegsége a kiégés. Mentor Könyvek Kiadó. Marosvásárhely.

1. ábra: A burnout okai pedagógusok körében



Forrás: Antalka (2020) 75. old.

Mint az ábráról leolvasható Antalka a pedagógusokat érintő burnout esetében 7 okot nevezett meg. Nézzük meg ezeket részletesen.

Fáradtság: nehezen definiálható fogalom. Úgy véljük, hogy az alábbi definíció írja le a legjobban: olyan élettani állapot, amely a végzett tevékenység következményeként lép fel, és eredményeképpen a teljesítmény csökken.¹² Pedagógusok esetében a fáradtság okai az alábbiak lehetnek: az oktatási folyamat nem megfelelő megszervezése, nem megfelelően kidolgozott tankönyvek, túlhajtott tanulmányi versengés, szülők ambíciói.

Szerepkonfliktus: Szerepnek az adott szituációban előírt viselkedést nevezzük, illetve annak reagálási módját. Pedagógusok esetében a leggyakoribb szerepkonfliktus a szerepen belüli ellentétes elvárások ütközése. Nézzünk egy példát: haladni kell a tantervvel versus a gyerekek érdekében lassabb tempóra lenne szükség.¹³

Szervezeti és interperszonális kapcsolati konfliktusok¹⁴: a legtipikusabb szervezeti konfliktus a versengést erősítő fizetési és jutalmazási rendszer, hiszen ennek esetleges igazságtalanságait a pedagógus a jövedelmén keresztül húsbavágóan érzi. Az interperszonális okok legtipikusabb példái: a pedagógusok eltérő kulturális értékeinek ütközése, hibás kommunikáció, egyéni ellenszenv.

A self jólétének felborulása: A self (selfkoncept), azaz „énfogalom” Carl Rogers fenomenológiai személyiségelméletének központi fogalma. Ez a fogalom tartalmazza mindazon elképzeléseket, észleleteket, értékeket, stb., amelyek az „én”-t

¹² Antalka (2020) 48–49. old.

¹³ Klein Sándor (2018): Munkapszichológia – a 21. században. Edge. Budapest.

¹⁴ Antalka (2020) 61–63. old.

jellemzik.¹⁵ Az énkép folyamatos alakítása az énídeálhoz való igazodás folyamata. Ha olyan hatások érik a pedagógust, melyek negatívak az énképe szempontjából, az hozzájárulhat a kiegésző folyamatához.

Stressz: A stresszorok számbavétele során az Antalka-féle fejtegetés kiegészítettük az Edelwich – Brodsky szerzőpáros tanulmányában¹⁶, illetve a Herr tanulmányában¹⁷ ismertetett stresszorokkal, illetve azok tovább gondolásával. Így az alábbi stresszorokat különítettük el.

- A személyek közötti konfliktusok, úgymint igazgató-tanár, tanár-tanár, továbbá tanár-szülő közötti konfliktusok.
- A folyamatosan változó jogszabályi háttérhez történő alkalmazkodás követelménye.
- Az anyagi megbecsülés alacsony szintje. Ez az érzés általában ekkor erősödik meg, ha a tanár látja, hogy más pályát választó kortársai (pl. középiskolai osztálytársak, egyetemi évfolyamtársak) életszínvonalá eltér az övétől.
- Az iskolákat felügyelő szervezet által megkövetelt túlzott – és sok esetben felesleges, vagy annak érzett – adminisztratív (értsd papírmunka) tevékenység.
- Időmenedzselési problémák, általában a túl szoros határidők.
- A hatékony munkavégzéshez szükséges eszközök (számítógép, szoftverek) elavultsága, sőt hiánya.
- A teljesítménymérés hiányosságai, anomáliái. Személyes kiszolgáltatottság a teljesítményértékelést folytató személynek.
- A diákokkal kapcsolatban megjelenő problémák hatékony megoldásához szükséges hatalom hiánya. Ezzel szoros összefüggésben a tanári tekintély csökkenése.
- A szülői együttműködés hiánya, sőt egyre agresszívabb fellépésük a gyermekekkel kapcsolatos problémák kezelése során. Itt is megjelenik a tanári tekintély csökkenése, mint kísérő jelenség.
- A világ felgyorsult fejlődéséből fakadó új kihívások: mesterséges intelligencia, a telefónia elképesztő ütemű fejlődése.

Helfer-szindróma: Magyarul gyakran nevezik ezt kényszeres segítésnek, amely a segítő foglalkozásúak jellegzetes tünetcsoportja. Lényege, hogy az adott szakember (pl. pedagógus) saját ingatag pszichés állapotából kifolyólag mások segítésében találja meg saját önmegvalósítását. Gyakorlatilag” drogként használja segítő tevékenységét.¹⁸ A Helfer szindrómás segítő képtelen saját érzéseit (félelem, szorongás) megélni, ez pedig hozzájárul a kiegésző folyamat beindulásához.

¹⁵ Rogers, Carl R. (2024): Valakivé válni - A személyiség születése. Edge. Budapest.

¹⁶ Edelwich, Jerry– Brodsky, Archie (1997): A kiegésző fogalma. In Szilágyi – Váry (1997) 9–25. old.

¹⁷ Herr L. Edwin (1997): Kiegésző. In Szilágyi – Váry (1997) 27–40. old.

¹⁸ Fekete Sándor (2000): Segítő foglalkozások kockázatai – Helfer szindróma és burnout jelenség. In: Kelemen Gábor (szerk.): Tele-dialógus. Pro Pannonia. Pécs. 179–191. old.

Elvárások: a pedagógusokkal szemben több irányból fogalmazódnak meg elvárások, úgymint a szakmai vezetők, a szülők, sőt még a gyerekek részéről is. A szakmai vezetők elvárásai törvényi, jogszabályi a pedagógus-életpályamodellben, a pedagógusok előmeneteli rendszerében fogalmazódnak meg.

4. A burnout szakaszai

A szakirodalom viszonylagosan egységes a burnout szakaszolásának kérdésében, a szerzők döntő többsége 5 szakaszt határol le. Bár vannak olyan szerzők, akik csak három szakaszt különítenek el.¹⁹ Nézzük meg részletesen az 5 szakaszt és azok jellemzőit:

- Első szakasz, az idealizáció: az egyén teljes odaadással dolgozik a szakmájában, folyamatos tenni akarás jellemzi, a kollégákkal minél intenzívebb kapcsolatok kialakításán dolgozik. Irreálisan megfogalmazott elvárásokat támaszt magával és környezetével szemben is. Túlzott lelkesedés és ebből fakadó fokozott teljesítmény a jellemző.
- Második szakasz, a realizmus: amikor a lelkesedés alábbhagy, az egyén tisztában van képességeivel, kompetenciájával, tevékenységének lehetőségeivel és korlátaival, valóságos képet alkot önmagáról és a munkájáról.
- Harmadik szakasz, a kiábrándulás és stagnálás: amikor a munkavállaló számára a munka már nem jelent örömet, a motivációi csökkennek, feladatait rutinszerűen végzi. Előtérbe kerülnek a személyes igények, úgymint társ, család, barátok, saját lakás.
- Negyedik szakasz, a frusztráció: a munkavállaló megkérdőjelezi saját hatékonyságát és munkájának értékét. Ingerlékeny, feszült lesz, stressztűrése csökken. Segítő foglalkozásúak esetén felmerül a kérdés: „Mi értelme segíteni az embereket, ha azok ...”. Ha elkezdnek ezen a kérdésen rágódni, annak egyenes következményeként munkavégzésük során együttérzésük és empátiájuk csökken. Ez különösen hátrányos azok körében, akik valamilyen segítőfoglalkozást (nővérek, szociális munkások, etc.) űznek.
- Ötödik szakasz: apátia/fásultság fázisa Az apátia természetes védekező mechanizmus a frusztrációval szemben. Az apátia elszigetelődéshez vezet, ennek pedig a leggyakoribb következménye pálya elhagyása. Ráadásul az illető már a magánéletben sem talál semmi örömet. Ezeket valamilyen függőséggel – alkohol-, nikotin- drog – próbálja meg az érintett személy kezelni.

A fenti szakaszolást úgy is értelmezhetjük, mint egyfajta csalódási folyamat, melynek elején a munkavállaló nagy idealizmussal kezd munkájához, míg a végén munkája apátiába fullad. Ehhez hozzá kell tennünk, hogy a „boomerek” és az „X-generáció” esetében a kezdő- és a végpont között, akár évtizedek is eltelhet-

¹⁹ Lásd például Bergner, Thomas (2023): Burnout. A kiegészés megelőzése 12 lépésben. Z. Press – Antener. Budapest.

nek. De olyan is elképzelhető, hogy ugyanaz a személy több foglalkozásban – vagy éppen ugyanabban – többször is átesik az 5 lépcsős kiégési folyamaton.

A munka világának egyik új fejleménye, hogy a Z-generáció esetében akár 1–2 éven belül is megjelenhet a kiégés jelensége, ami jelentősen eltér a korábbi generációkra jellemző munkahelyi életutaktól.²⁰ A Z-generáció tagjainak többsége olyan munkahelyen szeretne dolgozni, amely rugalmas munkavégzést biztosít, valamint ahol a közvetlen vezető nem csupán irányító szerepet tölt be, hanem coachként és mentorként is támogatja a munkavállaló fejlődését.²¹ Számukra kiemelten fontos a gyakori, kétirányú kommunikáció, az egyértelmű elvárások megfogalmazása, valamint az a tapasztalat, hogy munkájuk értelmes, értékteremtő és pozitív társadalmi hatással bír, miközben szakmai és anyagi megbecsülésben is részesülnek²²

Amennyiben a Z-generációs munkavállalók úgy érzik, hogy ezek az elvárások a jelenlegi munkahelyükön nem teljesülnek, fokozott stresszt, elköteleződés-csökkenést és végső soron kiégést élhetnek meg, amely gyakran felmondáshoz és új munkahely kereséséhez vezet.²³ A jelenség hátterében sok esetben a szervezeti működés hiányosságai, a nem megfelelő vezetői attitűdök, valamint a digitalizációval együtt járó folyamatos elérhetőség és terhelés is szerepet játszik²⁴

E folyamat megállítása érdekében a nagyvállalatok HR igazgatóságai egyre inkább arra keresnek gyakorlati válaszokat, hogy miként lehet hatékonyan támogatni a kiégéssel küzdő Z-generációs munkavállalókat, különös tekintettel a megtartásra, a vezetői szerepfelfogás átalakítására, valamint a munkavállalói jóllétet és fejlődést elősegítő szervezeti megoldások kialakítására.²⁵

²⁰ Malatyinszki Szilárd (2020): Az új generáció, mint erőforrás – HR-kihívások a digitalizáció korában. *Munkaügyi Szemle*, 64(4), 12–20. old.

²¹ Malatyinszki Szilárd (2019): Pályaorientáció és motiváció a XXI. században. In A. Bartha (szerk.), *Munkaerőpiaci kihívások és válaszok*. Kodolányi János Egyetem. Budapest. 73–89. old.

²² Malatyinszki (2020) 12–20. old. lásd még Bartha, Adrienn – Malatyinszki, Szilárd (2024): *Z generáció kihívásai a munkaerőpiacon – Mi hajt minket? Előadás*, HR Akadémia szakmai rendezvény, Budapest.

²³ Malatyinszki Szilárd (2022): *A digitalizáció hatása az emberi erőforrás-menedzsmentre*. Székesfehérvár: Kodolányi János Egyetem.

²⁴ Malatyinszki Szilárd (2018): *A szervezeti fejlődés és az emberi erőforrás szerepe a kisvállalkozások életében*. Taylor: *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 10 (2), 45–56. old. lásd még Malatyinszki (2020) 12–20. old.

²⁵ Bartha Adrienn (2025): *A Z generáció helyben tartásának lehetőségei*. In. Malatyinszki Szilárd (szerk.), *Humán erőforrás menedzsment aktuális kérdései*. Kodolányi János Egyetem. Székesfehérvár. 101–118. old. Továbbá (2020) 12–20. old.

5. A burnout tünetei

5.1. Általános tünetek

A burnout tünetei azok számára, akik ebbe az állapotba kerültek alapvetően két nagy mezőben jelentkeznek, egyrészt testi tünetekben, másrészt pszichés tünetekben. Ez utóbbi mezőt a szakirodalom három kisebb részre – érzelmi, magatartási és mentális tünetekre – osztja. Ezt a csoportosítást az alábbi ábrában összegeztük:

1. táblázat: Kiegészítő tünetek csoportosítása

TESTI TÜNETEK	alvászavar, testsúlyváltozás, fokozott és tartós fáradtság pszichoszomatikus tünetek (magas vérnyomás, fejfájás, etc.)	
PSZICHÉS TÜNETEK	ÉRZELMI TÜNETEK	<ul style="list-style-type: none"> • krónikus szorongás • depresszív reakciók, • érzelmi távolságtartás az emberektől • nikotin-, alkohol-, drogfüggés
	MAGATARTÁSI TÜNETEK	<ul style="list-style-type: none"> • ingerlékenység, • cinizmus, • védekezés,
	MENTÁLIS TÜNETEK	<ul style="list-style-type: none"> • indokolatlan szakmai elégedetlenség érezése • rosszindulatúság

Forrás: a szerző saját szerkesztése Antalka (2020) 74–75. old. alapján

Itt jegyezzük meg, hogy Schaufeli – Enzmann szerzőpárosa könyvükben a burnout 132 tünetét sorolták fel.²⁶ Ez első látásra soknak tűnik, de ha a 2. TÁBLÁZAT-ra tekintünk, rögtön megértjük, hogy hogyan születhetett meg a 132 tünetet felsoroló lista.

2. táblázat: A válogatás a burnout fizikai tüneteiből

fejfájás	gyakrabban előforduló fertőzések	gyakoribb megfázás	befagyott váll szindróma
fülzúgás	hátfájás	heves szívverés	mellkasi szorítás
izomfájdalom	hasmenés	székrekedés	porckorongsérv
fogcsikorgatás	szédülés	szexuális vágy csökkenése	rosszullét

²⁶ Schaufeli, W.B.– Enzmann, D. (1998). The burnout companion to study and practice: A critical analysis. Taylor & Francis. Philadelphia.

torokfájás	fizikai terhelés utáni rossz közérzet	krónikus fáradtság	több ízületre kiterjedő fájdalom
evésproblémák	fekély	magas vérnyomás	
testsúlyváltozás (hirtelen hízás)	testsúlyváltozás (hirtelen fogyás)	izomrángások	légzési panaszok
energiahiány	reakcióidő romlása	elalvási zavarok	átalvási zavarok

Forrás: a szerző válogatása az alábbi szakirodalmakból Berndt (2017), Kafry – Aronson (1981), Kuna-Várhelyi (2025)

5.2. Burnout tünetei és azok hatása top-menedzserek munkájára

Bár a közvélemény nagy része úgy gondolja, hogy a burnout jelenség a túl-hajszolt, alulfizetett különféle segítő foglalkozást űző munkavállalókat, továbbá a tanárokat, illetve a beosztott menedzsereket, tisztviselőket sújtja, valójában a burnout a közép- és felsővezetők körében is egyre gyakrabban előfordul. Az ő fizikai tünetei megegyeznek a fentebb említett „túl-hajszolt...” csoportokkal, sőt mentális tünetei is megegyeznek, de vezetői pozíciójukból adódóan más-más módon következményekkel járnak.

Az érzelmi tünetek közül hármát kell kiemelnünk:

- Motivációhiányt, amely különösen azért káros közép- és felsővezetők esetén, mert nekik kellene a saját csapatukat motiválni. Joggal merül fel a kérdés, hogy egy motivációhiánnyal küzdő vezető hogyan tudja saját csapatát motiválni?
- Cinikus attitűd megjelenését, azaz a közép- és felsővezető elveszíti a cég céljaihoz, illetve a munkavállalóihoz történő jóindulatú hozzáállását. Ennek egyik megnyilvánulási formája, amikor a vezető lenézi beosztottjait.
- Önbizalomvesztés, erről akkor beszélünk, amikor a vezető elveszíti önbizalmát, azaz úgy érzi, hogy nem képes megbirkózni vezetői feladataival. Ez azért is súlyos probléma, mert neki kellene önbizalmat sugározni beosztottjai felé.

A munkahelyi viselkedési tünetek közül szintén hármát kell kiemelnünk.

- A vezető teljesítménye csökken olyan területeken, mint a problémamegoldás vagy a stratégia. Csökken a vezető új ötletek kitalálására való képessége, azaz elveszíti a kreativitását.
- A vezető türelmetlenné válik beosztottjaival szemben, egyre kritikusabb szemmel kezdi el nézni, értékelni a teljesítményüket. Ez jelentősen megnövelheti a konfliktusok – pontosabban az ő általa kezdeményezett konfliktusok – számát.

Mivel ezek a tünetek hosszú távon nemcsak a vezető, hanem az egész vállalat működését és eredményességét is veszélyeztetik, a HR szakma azt a kihívást kapta, hogy foglalkozzék a közép- és felsővezetők kiégésének problémájával. Egyrészt hogyan lehet megelőzni a kiégést, másrészt, ha már bekövetkezett a baj, milyen módszerekkel lehet kezelni azt.

6. Összegzés

A kiégés világszerte számos munkakörben – a rosszul fizetett szociális munkástól a globális cégeket vezető csillagászati fizetéseket zsebre tevő top-menedzserekig – megjelenik. Azaz kijelenthetjük, hogy a munkakör nagysága, a betöltésért kapott kompenzáció nem befolyásolja azt, hogy egy-egy munkavállaló esetében beindul-e a burnout folyamata. De ha a folyamat elindult, jelentős problémákat okozhat. Ezek a problémák mind az egyén, mind a vállalatok teljesítményére kihatnak.

Tanulmányunkban a releváns szakirodalom egy részét dolgoztuk fel. Ezen áttekintés alapján három kijelentés tehetünk. Egyrészt egyértelműen kiderült, hogy a kiégés okai két nagy csoportra oszthatók, úgymint belső okok (amelyek magából az ember személyiségéből származnak), illetve külső okokból (melyek a munkahelyek jellemzőiből táplálkoznak). Másrészt a szakirodalom abban is egységességet mutat, hogy a kiégés folyamatát 5 szakaszra osztja. Harmadrészt az is világosan látszik, hogy a burnout tünetei alapvetően két nagy csoportra oszthatók, testi, illetve pszichés tünetekre. De a pszichés tüneteken belül több kisebb alterület is lehatárolható, úgymint érzelmi, magatartási és mentális tünetek.

FELHASZNÁLT IRODALOM / REFERENCES

- Antal Ágota (2020):** Modern világunk népbetegsége a kiégés. Mentor Könyvek Kiadó. Marosvásárhely.
- Bartha Adrienn (2025):** A Z generáció helyben tartásának lehetőségei. In: Malatyinszki Szilárd (szerk.), Humán erőforrás menedzsment aktuális kérdései. Kodolányi János Egyetem. Székesfehérvár. 101–118. old.
- Bartha, Adrienn – Malatyinszki, Szilárd (2024):** Z generáció kihívásai a munkaerőpiacon – Mi hajt minket? Előadás, HR Akadémia szakmai rendezvény, Budapest.
- Bergner, Thomas (2023):** Burnout. A kiégés megelőzése 12 lépésben. Z. Press – Antener. Budapest.
- Berndt, H. Frank (2017):** Kiégés. 30 percben. Kossuth Könyvkiadó. Budapest.
- Edelwich, Jerry– Brodsky, Archie (1997):** A kiégés fogalma. In Szilágyi – Váry (1997) 9–25. old.
- Fekete Sándor (2000):** Segítő foglalkozások kockázatai – Hefter szindróma és burnout jelenség. In: Kelemen Gábor (szerk.): Tele-dialógus. Pro Pannonia. Pécs. 179–191. old.
- Freudenberger J. Herbert (1974):** Staff Burn-out. Journal of Social Issues 30. 159–175. old.
- Füredi Júlia (2021):** ELÉG! Kiégtem. Most hogyan tovább? Kulcslyuk Kiadó. Budapest.
- Grün, Anselm (2014):** Hogyan kerüljük el a kiégést? Lelkünk életet adó forrásai. Jel Kiadó. Budapest.
- Herr L. Edwin (1997):** Kiégés. In Szilágyi – Váry (1997) 27–40. old.
- Lukas, Elizabeth (2018):** Mondj búcsút a kiégésnek. Ursus Libris. Budapest.
- Kafry, Ditsa – Aronson, Elliot (1981):** Work-Psychological aspects, burnout. Free Press. New-York. 223–224. old.
- Malatyinszki Szilárd (2018):** A szervezeti fejlődés és az emberi erőforrás szerepe a kisvállalkozások életében. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat, 10 (2), 45–56. old.
- Malatyinszki Szilárd (2019):** Pályaorientáció és motiváció a XXI. században. In A. Bartha (szerk.), Munkaerőpiaci kihívások és válaszok. Kodolányi János Egyetem. Budapest. 73–89. old.
- Malatyinszki Szilárd (2020):** Az új generáció, mint erőforrás – HR-kihívások a digitalizáció korában. Munkaügyi Szemle, 64(4), 12–20. old.
- Malatyinszki Szilárd (2022):** A digitalizáció hatása az emberi erőforrás-menedzsmentre. Székesfehérvár: Kodolányi János Egyetem.
- Maslach, S – Jackson, S (1981):** The measurement of experienced burnout. Journal of Occupational behavior. 99–102. old.
- Moreno, J (1994):** Psychodrama moral philosophy and ethics In: Holmes, P. et al (eds): Psychodrama since Moreno: Innovation in theory and practice. Routledge. London. 97–111. old.
- Klein Sándor (2018):** Munkapszichológia – a 21. században. Edge. Budapest.

- Kuna-Várhelyi Gábor (2025):** Ég velem? – A kiégés tünetei, okai és a sikeres megküzdés
- Leiter, M. P. – Maslach, C. (1999):** Six areas of worklife: a model of the organizational context of burnout', *Journal of Health and Human Services Administration*, 21(4) 472–489. old. <http://www.jstor.org/stable/25780925>
- Maslach, S – Jackson, S (1981):** The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational behavior*. 99–102. old.
- Perlman, B. – Hartman, E. A. (1982):** Burnout Summary and future research. *Human Relations* 35 (4), 283–305. old.
- Petersen, Helen Anne (2021):** Jöttünk, láttunk, elégünk van – A fiatal felnőttek és a kiégés. Athenaeum Kiadó. Budapest.
- Petróczy Erzsébet (1999):** A kiégés jelensége pedagógusoknál. In Vajda Zsuzsa szerk. (1999): *Pszichológia és nevelés*. Akadémiai Kiadó. Budapest.
- Petróczy Erzsébet (2007):** A kiégés – elkerülhetetlen? Eötvös József Könyvkiadó. Budapest.
- Rogers, Carl R. (2024):** Valakivé válni – A személyiség születése. Edge. Budapest.
- Rymsha, Charlene (2022):** A kiégés megelőzése és kezelése – Gyógyulj ki a kiégésből, legyél jelen az életedben, legyen célod a belső békéd. Scolar Kiadó. Budapest.
- Schaufeli, W.B. – Enzmann, D. (1998):** The burnout companion to study and practice: A critical analysis. Taylor & Francis. Philadelphia.
- Szilágyi Klára – Váry Annamária (1997):** A munkaközvetítés és a pszichés terhelés. A burnout jelenség. Gödöllői Agrártudományi Egyetem. Gödöllő. 5–7. old.

KÜZDŐSPORTOK FENNTARTHATÓSÁGI ASPEKTUSAI A TESTNEVELÉS ÉRETTSÉGI VONATKOZÁSÁBAN

GYÓRIK Győző

PhD-hallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Pedagógiai és
Pszichológiai Kar Neveléstudományi Doktori Iskola
*PhD student, Eötvös Loránd University, Faculty of Education and
Psychology Doctoral School of Education*
email: gyorik.gyozo@ppk.elte.hu
ORCID: 0009-0002-1326-5203

BÉKI Piroska

egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Pedagógiai és
Pszichológiai Kar
*associate professor, Eötvös Loránd University, Faculty of Education and
Psychology*
email: beki.piroska@ppk.elte.hu
ORCID: 0000-0001-9117-8733

ABSTRACT

SUSTAINABILITY ASPECTS OF COMBAT SPORTS IN RELATION TO PHYSICAL EDUCATION GRADUATION EXAM IN SECONDARY SCHOOL

Since their emergence in the last century, modern combat sports have gained unwaivering popularity in Hungary, which can also be observed in Olympic results. Following the introduction of physical education in schools in 1868, fencing, wrestling, and boxing played a minor role in the curriculum, but the introduction of the first National Core Curriculum in 1995 made combat sports prominent in both physical education and the requirements for high school graduation exams. In the nearly thirty years since their inclusion in the core curriculum and graduation requirements, physical education teachers have had to teach an increasing number of hours and an expanding body of factual material on combat sports in the public education system. However, several studies have shown that this has often posed an insurmountable challenge for teachers. The high school graduation requirements system, which will take effect from the May 2024 exam period, stipulates significantly expanded content for examinees compared to previous years. In addition to existing

sports and forms of exercise, karate has also been added as a new sport, posing a new challenge for teachers preparing students for the exam. In our research, we examined the inclusion of combat sports in the high school graduation exam in terms of sustainability in the subject of physical education. In our qualitative research, we examined the government decrees and legislation describing the requirements, as well as the system of supporting materials and further training through document analysis, and we examined the issues of exam preparation and sustainability through interview analysis and media research among practicing physical education teachers (N=15) and physical education teacher trainees (N=15). Our results showed that in the case of combat sports content, which is strongly emphasized in the latest graduation requirements, physical education teachers often face difficulties in preparing students due to their lack of studies related to combat sports and also their lack of practical teaching experience in the specific movements characteristic of this field. The limited availability of professional training courses can cause uncertainty and a decline in professional quality when preparing students for exams. Another problem is that there are few professional publications available to physical education teachers that help teachers with a background in sports other than combat sports to understand the requirements and prepare students successfully and effectively. High school students preparing for their graduation exam often need to attend preparatory courses, which require additional financial resources, in order to achieve good results in the exam. Despite the fact that, according to the intentions of the legislator, combat sports are given the same weight as traditional sports in the latest graduation requirements due to their positive socialization effects, our results raise questions as to whether this special field can be sustained in the long term due to the difficulties that arise during preparation. We recommend the development of new training courses and closer professional cooperation between physical education teachers and university lecturers who teach combat sports in teacher training programs.

Keywords: combat sports, physical education, graduation exam, sustainability

Kulcsszavak: küzdősportok, iskolai testnevelés, érettségi vizsga, fenntarthatóság

1. Bevezetés

1.1. A küzdősportok fejlődése a magyar közoktatás-köznevelés rendszerében

Az iskolai testnevelés szervezett formában való megjelenését a kiegészítést követően 1869-ben kiadott és az 1868-as népoktatási törvényre épülő testnevelés tantervekhez köthetjük. Az első központi tanterveket követően az 1890. évi 48.614-es számú VKM rendeletben már konkrét megnevezéssel szerepelt a vívás¹, így innen datálható a küzdősportok iskolai testnevelésben való megjelenése. 1893-

¹ Hamar Pál (2016): A testnevelés tantervelmélete. Eötvös József Kiadó. Budapest. 28. old.

ban már a birkózás kifejezés is megjelent a szabályozó dokumentumokban, illetve az 1926-ban kiadott testnevelési utasítások a birkózás és az ökölvívás szabályait és módszertani útmutatásait is tartalmazta a tanárok számára². A testnevelőtanárok képzésében kiemelt szerepet kapott a Magyar Királyi Testnevelési Főiskola 1925. évben való megalapítása³, mely intézményben a kezdetektől tanítják a leendő tanárokat a küzdősportok oktatására. A második világháborút követően a küzdősportok iskolai testnevelésben való megjelenését Galla Ferenc munkássága tette lehetővé, több tanulmányban is bemutatva a cselgáncs (későbbi megnevezéssel judo) pozitív hatását a gyermekek érzelmi, szocializációs és mozgáskoordinációs fejlődésében⁴, valamint az 1985/1986-os tanévben Rókusfalvy Pállal együttműködésben Pakson a Bezerédy Általános Iskolában kísérleti jelleggel el is indította a cselgáncs oktatását ötödik osztályos tanulók körében. A kísérleti oktatás lezárásaként egy pontosan meghatározott teszt végrehajtásával igazolták a cselgáncs pozitív hatásait a gyermekek fejlődésében⁵.

A rendszerváltást követően a küzdősportok egyre nagyobb mértékben jelentek meg az iskolai testnevelés tananyagában, kezdetben a küzdőjátékok mellett a judo, a grundbirkózás, a birkózás, illetve átmenetileg az aikido és a botvívás került meghatározásra, míg a legújabb tantervi szabályozó dokumentumok esetében a judo, a birkózás, a grundbirkózás és a karate szerepel részletesen kifejtett követelményrendszerrel. A magyarországi iskolai testnevelésben óriási lépésként jelentkezett a 2012-es év, ugyanis ebben az évben felmenő rendszerben, majd 2015-ben minden évfolyamon bevezették a mindennapos testnevelést, és a heti öt testnevelésóra eredményeképpen kimutathatóan nőtt a tanulók általános fittségi és egészségi indikátorainak az értéke⁶. Szintén 2012-ben vezették be a Nemzeti Alaptanterv új változatát, valamint a Nat-hoz illeszkedő új kerettanterveket, melyek jellegzetessége, hogy a korábbi szabályozó dokumentumokhoz képest sokkal részletesebben és óraszámra lebontva fogalmaztak meg ajánlásokat a megtanítandó tananyaggal kapcsolatban. A küzdőjátékok, küzdősportok tekintetében a korábbi évekhez képest jelentősen nőtt mind a tananyag, mind a rendelkezésre álló óra-

2 Szabó Béla (2005): Miniszeri rendeletek és tantervek szabályzó, meghatározó szerepe a középiskolai testneveléstanítás kialakulásában és fejlődésében (1777-1944). Neveléstörténet, 2005/3-4. szám. 62–79. old.

3 Németh András – Pukánszky Béla (2004): A pedagógia problémátörténete. Gondolat Kiadó. Budapest. 490. old.

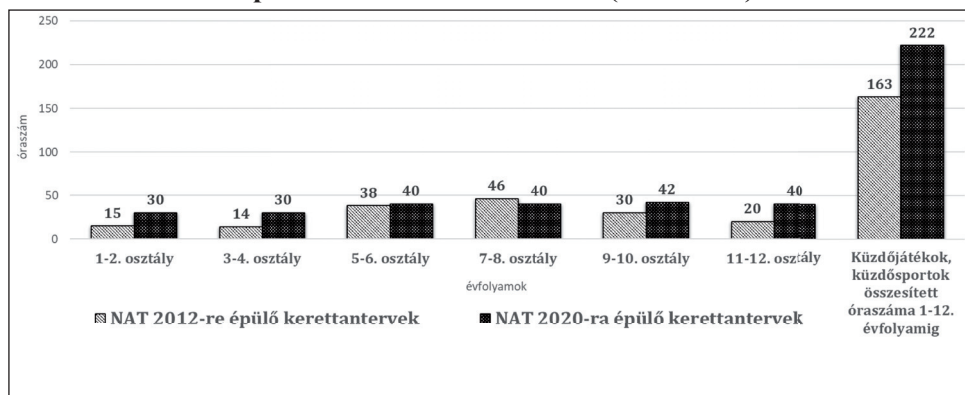
4 Galla Ferenc (1963): Cselgáncs oktatás az iskolában. Sport és Tudomány. A Testnevelési Tudományos Tanács Folyóirata, 1963/2. szám. 62–63 old.

5 Rókusfalvy Pál (1988): Kísérleti cselgáncsoktatás Pakson. A testnevelés tanítása. 1988/1. szám. 4–5. old.

6 Csányi Tamás – Kaj Mónika – Kälbli Katalin - Kovács Viktória Anna - Finn, Kevin (2023): The Effect Of Daily Physical Education On Health-related Physical Fitness Among Hungarian Youth. Medicine & Science in Sports & Exercise, 2023/9S. szám. 169-169. oldal <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27289.80488>

számok mennyisége, valamint elérhetővé vált kiegészítő kerettantervek használata a pedagógusok részére karate és judo sportágakban. A legutolsó Nemzeti Alaptanterv, valamint a rá épülő, tényleges tananyagot tartalmazó kerettantervek 2020-tól vannak érvényben, ezekre a szabályozó dokumentumokra jellemző, hogy a 2012-es változatoknál is jelentősen magasabb óraszámokban szerepelnek benne a küzdősporttal kapcsolatos tényanyagok és követelmények (1. ábra).⁷

1. ábra: A küzdősportok óraszámának változása a Nemzeti alaptantervekhez kapcsolódó kerettantervekben (2012-2020)



Forrás: Saját szerkesztés, Győrik Győző – Béki Piroska (2024): The position and role of combat sports in teaching physical education in an international context. *Eruditio-Educatio*. 48. old. alapján

A változások az érettségi követelmények tekintetében is megjelentek, 2012-től összetettebb és részletesebben meghatározott az érettségi követelményrendszer a küzdősportok tekintetében, és 2024-től új sportágként a karate is megjelent a szabályozó dokumentumokban.

1.2. A küzdősportok testnevelés órai megjelenésének kihívásai Magyarországon

Az egyre emelkedő mennyiségű és minőségű tényanyag megtanítása komoly kihívást jelentett a testnevelők számára⁸, ami – többek között – a pedagógusok küzdősportokkal kapcsolatos korábbi tanulmányainak a hiányára is visszavezethető. A Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetemen 1925-től, míg a Pécsi

⁷ Győrik Győző – Béki Piroska (2024): The position and role of combat sports in teaching physical education in an international context. *Eruditio-Educatio*, 2024/2. szám. 42-52. old. <https://doi.org/10.36007/eruedu.2024.2.042-052>

⁸ Morvay-Sey Kata – Mitzinger Kitti – Vass Livia (2017): A „Küzdősportok, önvédelem” tantervi témakör oktatásának kérdőíves, követéses vizsgálata pécsi testnevelő tanárok körében. *Új Pedagógiai Szemle*. 2008/3-4. szám. 34-51. old.

Tudományegyetemen 1993-tól tanítják a küzdősportokat, ugyanakkor a testnevelőtanárképzésben résztvevő többi egyetemen csak 2006-tól szerepel kötelező kurzusként a küzdősportok oktatása⁹, ami a köznevelésben dolgozó testnevelőtanárok 47,03 éves¹⁰, valamint a szakképzésben dolgozó testnevelés szakos pedagógusok 48,6 éves¹¹ átlagéletkorát figyelembevéve azt jelenti, hogy a testnevelést tanító tanárok jelentős része nem találkozott a küzdősportokkal az egyetemi tanulmányai során. A jogszabályi környezet jelenleg lehetővé teszi az edző végzettséggel rendelkező szakembereknek is a testnevelés tanítását, így előfordulhat olyan helyzet, hogy például egy olyan labdarúgó edzőnek kell tanítani a testnevelést, – és ezen belül a küzdősportokat, – aki egyáltalán nem találkozott a tanulmányai alatt ezzel a sportági területtel. A köznevelés területén a 2023-24-es tanévben 791 fő¹², míg a szakképzésben 121 fő¹³ dolgozott testnevelőtanári végzettség nélkül.

A továbbképzések rendszerének fejlesztése egy reális megoldásként jöhetne szóba, ugyanakkor korábbi kutatások kimutatták, hogy a továbbképzési lehetőségek korlátozottan álltak a testnevelők rendelkezésére¹⁴. Az Oktatási Hivatal részéről akkreditált küzdősport képzésekkel nem találkozhattunk, a Magyar Diáksport Szövetség (MDSZ) szervezett továbbképzéseket karate, judo, valamint vívás sportágakból 2018 és 2021 között. A judo továbbképzés „*A tompítás művészete – küzdőjátékok az iskolában*” címmel került megtartásra, összesen 20 alkalommal

⁹ Morvay-Sey Kata (2013): A küzdősportok közoktatásban és a testnevelő tanárképzésben betöltött szerepéről. 76. old. In Benedek Dániel – Vadász Viola (szerk.): *Perspektívák a neveléstudományban: Válogatás a Pécsi Tudományegyetem „Oktatás és Társadalom” Neveléstudományi Doktori Iskola kutatóinak írásaiból 2012.* Pécsi Tudományegyetem BTK Neveléstudományi Intézet „Oktatás és Társadalom” Neveléstudományi Doktori Iskola. Pécs. 71-81. old.

¹⁰ dr. Tóth Enikő OH osztályvezetőnek a kutatásunkban szereplő testnevelőtanárok adataival kapcsolatos adatigénylésre vonatkozó válaszlevele alapján. KIR/2268-2/2024, Budapest, 2024. április 17.

¹¹ Dr. Hörich Balázs NSZFH munkatársnak a kutatásunkban szereplő testnevelőtanár oktatók adataival kapcsolatos adatigénylésre vonatkozó válaszlevele alapján. Budapest, 2025. április 11.

¹² dr. Tóth Enikő OH osztályvezetőnek a kutatásunkban szereplő testnevelőtanárok adataival kapcsolatos adatigénylésre vonatkozó válaszlevele alapján. KIR/2268-2/2024. Budapest, 2024. április 17.

¹³ Dr. Hörich Balázs NSZFH munkatársnak a kutatásunkban szereplő testnevelőtanár oktatók adataival kapcsolatos adatigénylésre vonatkozó válaszlevele alapján. Budapest, 2025. április 11.

¹⁴ Béki Piroska - Győrik Győző (2023): Küzdősportok és a testnevelés kapcsolatának vizsgálata különös tekintettel a NAT és az egyetemi mintatantervek változásaira. 247. old. In Bajzáth Angéla - Csányi Kinga - Győri János (szerk.): *ONK 2023 Absztraktkötet Elkötelezettség és rugalmasság: a neveléstudomány útjai az átalakuló világban.* Magyar Tudományos Akadémia Pedagógiai Tudományos Bizottság. Budapest. 247-247. old.

és 266 résztvevővel, míg a karate sportágból „*Karate az iskolai testnevelés kerekein belül*” címmel szervezték a képzéseket, 54 alkalommal és összesen 760 főnek, azonban a karate képzés nem kizárólag testnevelőtanároknak szolt, így jelentős számban olyan résztvevők is voltak, akik nem vesznek részt a testnevelés oktatásában. Ezek a továbbképzések a NAT 2012 anyagát átölelték, de a 2020-as változásokat már nem tartalmazták.¹⁵ Karate sportágból a Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem (TF) szervezett 5 órás továbbképzést 2024. október hónapban 50 fő, valamint judo sportágból 2025. március és április hónapban szintén mintegy 50 fő részvételével. Ezek zártkörű események voltak, kizárólag a TF mentortanárai számára voltak meghirdetve¹⁶, és azóta nem volt ilyen jellegű, ugyanakkor széles körben publikált lehetőség.

1.3. A küzdősportok szerepe a tanulók érzelmi, szocializációs és mozgáskoordinációs fejlődésében az iskolai testnevelés során

Nagy Ernő megfogalmazásában, a testnevelés oktatását meghatározó „*küzdősportra épült tanterv alapvető céljai közé tartozik a fiatalkori agresszivitás szabályozása, a tisztelet, megbecsülés, udvariasság, akaraterő, teherbíró-képesség, belső fegyelem kialakítása.*”¹⁷ Nagy meghatározását alátámasztva a szakirodalmi adatok alapján a küzdősportoknak kiemelkedő szerepe van a küzdőképesség, a fegyelem, a szabálykövetés fejlesztésében¹⁸, valamint a tanulók személyiségfejlődésében és a szocializációs folyamatok erősödésében egyaránt.¹⁹ A küzdősportok gyakorlása során hangsúlyosan jelenik meg az agresszió kezelése²⁰, és alapvetésként tekinthetünk az asszertív magatartás és kommunikáció, valamint a tisztelet kialakulására és elsajátítására²¹ is. A küzdősportok test-test elleni küzdelme során a diákok megtanulják a résztvevők testi ereje közti különbség felismerését és kezelését, így a kontrollált végrehajtás lecsökkenti a fájdalomoko-

¹⁵ Fábíán Rita MDSZ menedzser a kutatásunkban szereplő testnevelőtanárok továbbképzési adataival kapcsolatos adatigénylésre vonatkozó válaszevele alapján. 2023. október 5.

¹⁶ Dr. Németh Endre, MTSE egyetemi docens, Küzdősportok Tanszék vezetőjének telefonos tájékoztatása alapján. 2025. március 31.

¹⁷ Nagy Ernő (2000): Küzdősportok az iskolai testnevelésben. Dialóg Campus. Pécs. 15. old.

¹⁸ Nagykáldi Csaba (2002): Küzdősportok elmélete. Comp Arts Kft. Budapest. 105. old.

¹⁹ Györík Győző – Béki Piroška (2024) 42-52. old.

²⁰ Stamenkovic, Aleksandar – Manic, Mila – Roklicer, Roberto – Trivic, Tatjana – Malovic, Pavle – Drid, Patrik (2022): Effects of Participating in Martial Arts in Children: A Systematic Review. Children, 2022/8. 1203. 1-12. old. <https://doi.org/10.3390/children9081203>

²¹ Csákvári László (2024): Karate a testnevelésórán. Magyar Karate Szövetség, Budapest, 7.old.

zás lehetőségét, a balesethez vezető szituációk, veszélyhelyzetek kialakulását, egyben felkészíti a résztvevőket egy másik, szintén kontaktust tartalmazó sportágban, például kézilabdában előforduló szituációk kezelésére, a játékszabályok betartására,²² valamint a csoporton belüli normák és a hierarchikus struktúra elfogadására.²³ Tanriverdi a kutatása során kimutatta, hogy a küzdősportok esetében a szabályok nagyobb mértékű betartása figyelhető meg más típusú sportágakkal összevetve²⁴.

A szociális és a lelki fejlődés mellett a testi fejlődésben is kiemelkedő szerepet bír ez a speciális terület, mert a természetes mozgásformákra épülő mozgásanyaga a gyermekekre jellemző szenzitív időszakban hatékonyan fejleszti azokat a vázizmokat, amelyek a későbbi egészséges testtartás során nélkülözhetetlen szerepet bírnak.²⁵ Kotarska munkatársaival kimutatta, hogy a küzdősportokban járatos és azt rendszeresen űző felnőttek, jellemzően egészségtudatosabb magatartást mutatnak, mint a nem küzdősportoló személyek,²⁶ miközben az ismertetett pozitív hatások nemtől függetlenül jelentkeznek a férfi és női személyek esetében.²⁷ Általános iskolai tanulók körében végzett vizsgálatok során Marusak és munkatársai tanulmányukban csökkent stresszállapotokról, az érzelmi és viselkedésbeli problémák kisebb mértékű megjelenéséről, és ezzel párhuzamosan javuló tanulmányi eredményekről és mentális egészségi állapotról számolt be azon osztályoknál, ahol küzdősport alapú tanterv alkalmazására került sor a testnevelés órákon.²⁸ A küzdősportokra jellemző kúszás és mászás, valamint a gurulás mozgásformák jelentős szerepet játszanak a mozgásfejlődés szempontjából, jelentősen javul a motoros

22 Béki – Győrik (2023) 247. old.

23 Partikova, Veronika (2018): Psychological Collectivism in Traditional Martial Arts. *Martial Arts Studies* 2018/7. szám. 49-59. old. <https://doi.org/10.18573/mas.72>

24 Tanriverdi, Hasan (2012): Spor ahlaki ve siddet. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 2012/8. szám. 1071-1093. old. https://doi.org/10.9761/jasss_361

25 Bradic, Slavisa (2023): Judo as a Method of Moral and Psychological Development. (PhD értekezés). University of Hertfordshire. <https://uhra.herts.ac.uk/handle/2299/27290>

26 Kotarska, Katarzyna – Nowak, Leonard – Szark-Eckardt, Mirosława – Nowak, Maria (2019): Selected Healthy Behaviors and Quality of Life in People Who Practice Combat Sports and Martial Arts. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2019/5. szám. 1-12. old. <https://doi.org/10.3390/ijerph16050875>

27 Nagy (2000) 15. old.

28 Marusak, Hilary – Borg, Breanna – Morales, Austin – Carrington-Smith, Jamila – Blankenship, Kelly – Allen, Loyd Junior – Goldberg, Eimelech – Bluth, Martin (2022): Martial Arts -Based Curriculum Reduces Stress, Emotional, and Behavioral problems in Elementary Schoolchildren During the COVID-19 Pandemic: A Pilot Study. *Mind, Brain and Education*, 2022/1. szám. 5-12. old. <https://doi.org/10.1111/mbe.12307>

teljesítmény²⁹, mindemellett a vesztibuláris rendszer³⁰ és az egyensúlyérzékelés³¹ is nagy mértékben fejlődik. A mozgásmintázatok speciális jellege elősegíti a pszichomotoros tanulást, a kinesztetikus, valamint a kognitív és a mozgásszabályozó központok fejlődését.³²

2. A kutatás célja, valamint az anyag és módszer

A küzdősportok kiemelkedő szocializációs, mentális- és motoros képességfejlesztő hatása csak abban az esetben valósulhat meg, ha felkészült, motivált, és a küzdősportoknak az érettségi rendszerben való fenntarthatóságát szem előtt tartó pedagógus vesz részt a felkészítésben. Kutatásunk célja, hogy összefoglaljuk a közép és emeltszintű testnevelés érettségi vizsga küzdősportokkal kapcsolatos jellemzőit, valamint feltárjuk azokat az érettségi felkészítés során felmerülő problémákat, amelyek negatívan befolyásolhatják e terület hosszútávú fenntarthatóságát. A magyarországi kutatások korábban kvantitatív jellegű vizsgálatok voltak, melyek a mélyebb okokat kevésbé vizsgálták, illetve főként az iskolai testnevelés-órákra fókuszáltak, így kutatásunk kvalitatív jellegéből, valamint az érettségi vizsgákra tematizált specializációjából adódóan, tudományos novumként a mélyebb összefüggések és okok feltárása és megértése is céljaink között szerepelt.

Kutatásunkban keresztmetszeti vizsgálatot végeztünk, 2025. március és szeptember hónap között.

Dokumentumelemzésünk során a hatályos jogszabályokat (Nemzeti Alaptanterv 2020³³, Nat2020 kerettantervek³⁴, 100/1997. (VI. 13.) Korm. rendelet és mellékle-

²⁹ Nagy Ágnes Virág – Domokos, Mihály – Csala Dávid – Szablics, Péter – Balogh, Kinga – Wilhelm, Márta (2024): Kisiskolások alapvető mozgásformáinak vizsgálata és motoros képességekre gyakorolt hatáselemzése. Magyar Sporttudományi Szemle. 2024/3. szám. 82-89. old.

³⁰ Boronyai Zoltán – Pappné Gazdag Zsuzsanna – Vass Zoltán – Csányi Tamás (2020): A mozgás felfedezése gyermekkorban II. kötet – Az alapvető mozgáskészségek feldolgozásának elmélete és gyakorlata. MDSZ. Budapest. 127. old.

³¹ McEwan, Margaret – Dihoff, Roberta – Brosvic, Gary (1991): Early infant crawling experience is reflected in later motor skill development. *Perceptual and Motor Skills*. 1991/1. 75-79. old. <https://doi.org/10.2466/pms.1991.72.1.75>

³² Li, Kefeng – Dong, Guijun – Gao, Quanfa (2023): Martial arts enhances working memory and attention in school-aged children: A functional near-infrared spectroscopy study. *Journal of Experimental Child Psychology*. 2023/235. szám. (105725). <https://doi.org/10.1016/j.jecp.2023.105725>

³³ 5/2020 (I.31) Kormányrendelet A Nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról szóló 110/2012 (VI.4) Kormányrendelet módosításáról. Magyar Közlöny, 17. szám. 2020, 290-447. old.

³⁴ A Nemzeti alaptanterv 2020-hoz illeszkedő kerettantervek – testnevelés: https://www.oktatas.hu/koznevelés/kerettantervek/2020_nat

tei³⁵, Testnevelés érettségi követelményrendszer 2024³⁶) vizsgáltuk, valamint média-kutatást végeztünk az interneten, és testnevelőtanároknak szóló szakmai közösségi média csoportokban. Megvizsgáltuk továbbá, hogy milyen online, vagy nyomtatott szakmai segédanyagok állnak a testnevelők rendelkezésére a felkészüléshez.

Kvalitatív kutatásunkban személyes fókuszcsoportos interjú keretében az ELTE PPK testnevelő szakos egyetemi hallgatóival (n=15, 8 férfi és 7 nő), míg online formában, félig strukturált interjú során a köznevelésben és szakképzésben tanító gyakorló testnevelőtanárokkal (n=15) készítettünk adatfelvételt.

Az interjúk demográfiai, sportági háttérrel, küzdősportos tapasztalatokkal, továbbképzésekkel és érettségi felkészítéssel kapcsolatos kérdéseket tartalmaztak. A mélyebb megértést elősegítve az interjúalanyok célzott mintavétellel³⁷ kerültek kiválasztásra. Az interjúk adatait az ATLAS.ti 25. szoftver segítségével kódoltuk és elemeztük. A kutatás engedélyszáma: KEB 2025/282.

A dokumentumelemzés, a médiakutatás, valamint a hallgatói és tanári interjúk alapján a kutatási kérdéseinket az alábbi tematikus csoportosításban fogalmaztuk meg a fenntarthatóság három dimenziója mentén. A tartalmi dimenzióban a követelmények megjelenését, a humán erőforrás kapcsán a tanári felkészültséget, míg rendszerszinten az oktatói munkát segítő segédanyagokat és továbbképzéseket vizsgáltuk.

I. A küzdősportok érettségi követelményeinek tartalmi elemzése

- RQ1: Milyen jellegzetességei figyelhetőek meg a küzdősportoknak az érettségi vizsga követelményrendszerében?

II. Tanári felkészültség és oktatási gyakorlat

- RQ2: Hogyan viszonyulnak a gyakorló testnevelőtanárok a küzdősportok érettségi vizsgán való megjelenéséhez?
- RQ3: Milyen mértékben jelenik meg a küzdősportok oktatása a testnevelő szakos hallgatók és a gyakorló testnevelők érettségi felkészítő gyakorlatában?
- RQ4: Mennyire érzik magabiztosnak magukat a gyakorló testnevelők a küzdősportok oktatásában?

III. Tantárgyi nehézségek és szakmai támogatás

- RQ5: Melyik küzdősport tanulása vagy tanítása okozza a legnagyobb nehézséget az érettségi felkészítés alatt?
- RQ6: Milyen tapasztalataik vannak a pedagógusoknak a továbbképzési lehetőségekkel és a szakmai segédanyagok elérhetőségével kapcsolatban?

³⁵ 100/1997. (VI. 13.) Korm. rendelet az érettségi vizsga vizsgaszabályzatának kiadásáról. <https://njt.hu/jogszabaly/1997-100-20-22>

³⁶ Testnevelés részletes érettségi vizsgakövetelmény https://www.oktatas.hu/pub_bin/download/kozoktatasi/erettsegi/vizsgakovetelmenyek2024/testnevelés_2024_e.pdf

³⁷ Tajik, Omid – Golzar, Jawad – Noor, Shagofah (2024): Purposive Sampling. International Journal of Education and Language Studies. 2024/2. szám. 1-9. old. <https://doi.org/10.22034/ijels.2025.490681.1029>

3. Eredmények

3.1. A küzdősportok jellegzetességei az érettségi vizsga vonatkozásában

Magyarországon az érettségi vizsgával kapcsolatos szabályozás a „100/1997. (VI. 13.) Korm. rendelet az érettségi vizsga vizsgaszabályzatának kiadásáról” című jogszabály alapján került meghatározásra. A jogszabály 3. számú melléklete az általános követelményeket, míg a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény 6§(1a) bekezdése alapján az Oktatási Hivatal honlapján található hivatalos kiadvány a részletes vizsgakövetelményeket tartalmazza. A legutolsó, érvényben lévő dokumentum 2022-ben került kiadásra, és 2024-től minden vizsgázó ezen követelmények alapján teljesíti a vizsgáit, ezért tanulmányunkban ezeket a jogszabályi dokumentumokat elemeztük. Az érettségi vizsga közép-, illetve emelt szinten tehető le, testnevelés tantárgyból mindkét szinten gyakorlati és szóbeli vizsgarészből áll. A gyakorlati vizsga anyagát és értékelési útmutatóját 6 hónappal a vizsgaidőszak megkezdése előtt közzé kell tenni közép- és emelt szinten egyaránt.

A középszintű vizsga gyakorlati vizsgarésze 50 perc tiszta bemutatási idő alatt történik, a vizsga előtti általános bemelegítésre 30 percet, míg sportágváltásnál a speciális bemelegítésre 8 percet a vizsgázó részére biztosítani kell. A gyakorlati vizsgarész során kötelező és kötelezően választható részekben és ezen belül elemekben szükséges a vizsgázónak a felkészültségét bizonyítania. A kötelező részek a Gimnasztika, a Kötélmászás és a 48 ütemű szabad gyakorlat, míg a kötelezően választható részek az Atlétika, a Torna, Testnevelési- és sportjátékok, valamint az Úszás, vagy a Küzdősport, önvédelem. Középszinten a szabályozás alapján a vizsgázó dönti el, hogy a Küzdősport, önvédelem vizsgarész elemeit, vagy az Úszás elemeit szeretné-e bemutatni. A gyakorlati vizsgarészen összesen 100 pontot lehet elérni, ebből a Küzdősportok, önvédelem részen maximálisan 10 pontot szerezhetnek a vizsgázók. A részletes vizsgakövetelmény három küzdősport, a judo, a birkózás és a karate elemeit tartalmazza, a vizsgázó választhatja meg, hogy a három sportág közül melyik küzdősport alapelemeit szeretné bemutatni, amit az érettségi vizsgára való jelentkezésnél kell megtennie, középszinten tehát elég az egyik sportág elemeit bemutatni. Judo sportágból a csúsztatott esés állásból (3 pont), esés állásból (3 pont), valamint a judogurulás szerepel (4 pont), míg birkózás sportágból dulakodás (4 pont), hídban forgás (3 pont), illetve a társ felemelése háttal felállásból (3 pont) elemeket teljesíti a vizsgázó. A 2024-es évtől kezdődően lehetőség nyílt a karate sportág elemeit bemutatni, ez jelentős különbség a korábbi követelményekben szereplő vizsgarészekhez képest. A karate alapelemei közül a testre irányuló egyenes ütés előre (3 pont), az egyenes rúgás előre (3 pont), illetve a testre irányuló egyenes ütés védelem és ellentámadás (ötlépéses küzdelem) (4 pont) lettek meghatározva a diákok számára.

A középszintű testnevelés érettségi vizsga szóbeli vizsgarészén alapesetben 15 perc áll a vizsgázók rendelkezésére, hogy kifejtsék gondolataikat a kihúzott tétellel kapcsolatban. Küzdősportok, önvédelem témakörben páros és csapat küzdőjátékok ismertetése, egy, az olimpiai játékok programjában szereplő küzdősport bemutatása, alapvető szabályainak ismertetése, valamint küzdőjátékok és önvédelmi alapismeretek szerepelnek a részletes követelményrendszerben. A szóbeli vizsgán 50 pont szerezhető.

Az emeltszintű testnevelés érettségi gyakorlati vizsgarésze 240 perc tiszta bemutatási idő alatt történik, a vizsga előtti általános bemelegítésre 30 percet, míg sportágváltásnál a speciális bemelegítésre 10-15 percet a vizsgázó részére biztosítani kell. A középszinttel megegyezően itt is 100 pontot lehet elérni, amiből a Küzdősportok, önvédelem teljesítésével maximálisan 10 pontot szerezhet a vizsgázó. A gyakorlati vizsga kötelező részei a Gimnasztika, a Torna, az Atlétika, az Úszás, a Testnevelési- és sportjátékok, valamint a Küzdősportok, önvédelem. Fontos különbség a középszintű vizsgához képest, hogy emelt szinten kötelező témakör a Küzdősportok, önvédelem, ezen a szinten nincs választási lehetősége a vizsgázónak. A Küzdősportokon belül szintén három sportágat tüntet fel a követelmény, azonban emelt szinten a judo elemeit kötelező bemutatni, míg a birkózás és a karate sportágak közül a vizsgázó választhat. A gyakorlati vizsga kötelezően előírt alapelemeinek, illetve adott évre vonatkozó elemeinek a felsorolása az Oktatási Hivatal honlapján szereplő dokumentumban olvasható, de ez évente változhat.³⁸ A tanulmány írásának időpontjában érvényes követelmények alapján judo sportágból kötelező feladat a csúsztatott esés állásból (1 pont), valamint a judogurulás jobbra (2 pont) és balra (2 pont). Birkózásban szerepel a dulakodás (2 pont), a hídban forgás (1 pont), és az ülésből történő küzdelem (2 pont). A karate sportág alapelemei a testre irányuló egyenes ütés előre (1 pont), az alsó védés hátra, támadó állásban (1 pont), valamint a Taikyoku Shodan formagyakorlat (3 pont) bemutatása.

Az emelt szintű testnevelés érettségi vizsga szóbeli vizsgarésze A és B altélt tartalmazva, központi tételsor alapján történik, és alapesetben 20 perc áll a vizsgázók rendelkezésére, hogy kifejtsék gondolataikat a kihúzott tétellel kapcsolatban. Küzdősportok, önvédelem témakörben a középszintű vizsga esetében ismertetett tényanyagon túlmutatva a vizsgázónak be kell mutatnia a küzdősportok szerepét az iskolai testnevelésben, előkészítő páros és csoportos küzdőjátékokat, a grundbirkózás, a judo és a karate szabályait, valamint ismertetnie kell a magyar küzdősportolókat a világ élvonalában. A szóbeli vizsgán 50 pont szerezhető.

³⁸ 2025. október-novemberi vizsgaidőszak előírt elemei https://dload-oktatas.educatio.hu/erettsegi/nyilvanos_anyagok_2025osz/testnevelés_emelt_gyakorlati_2025okt.pdf

3.2. A szakmai segédanyagok vizsgálata és a médiavizsgálat eredményeinek bemutatása

A testnevelők számára rendelkezésre álló szakmai segédanyagok, könyvek összegzése nagymértékben segítheti a tájékozódást a küzdősportok területén a pedagógusok számára. 2000-ben került kidolgozásra Nagy Ernőnek a „*Küzdősportok az iskolai testnevelésben*”³⁹ című könyve, ami akkoriban hiánypótló szerepet töltött be alapvető judo, grundbirkózás és önvédelmi elemeket tartalmazva. 2011-ben jelent meg Morvay-Sey Katának a „*Küzdősportok, küzdőjátékok*”⁴⁰ című kiadványa, ami főként a küzdőjátékokat, illetve a judo elemeit mutatta be, míg Rétsági Erzsébet szerkesztésében 2016-ban adták ki a „*Kézikönyv a testnevelés tanításához az 5-8. osztályok részére*”⁴¹ című könyvet, melynek egyik fejezete Németh Endre révén szól a judo, a grundbirkózás és az önvédelem oktatásáról. 2018-ban a Magyar Diáksport Szövetség által szervezett továbbképzés módszertani kiadványaként jelent meg „*A judofoglalkozások módszertani alapjai*”⁴² füzet, melynek szerzői Morvay-Sey Kata, Szántó Szilárd és Kókai Dávid. Csákvári László 2024-ben megjelent „*Karate a testnevelésórán*”⁴³ című szakkönyve szintén hiánypótló mű, fényképekkel mutatja be az egyes technikai elemeket, ennek a kiadványnak az alapja a Magyar Diáksport Szövetség által kiadott, szintén Csákvári László tollából 2020-ban született „*A karate-foglalkozások módszertani alapjai*”⁴⁴ című elektronikus füzet. A felsorolt kiadványok jellemzően inkább az általános iskolai küzdősportok oktatásához nyújtanak segítséget, külön megjelenő, célzottan érettségi felkészítő kiadvány a tanulmány írásának időpontjáig nem jelent még meg.

Videó formátumban az érettségi felkészítést segíti a judo és a birkózás tekintetében a Smart Physical Education nem egészen 2 perces videója⁴⁵, ugyanakkor ez 5 évvel ezelőtti felvétel, és sajnos kis mértékben eltér az aktuális emelt szintű követelményrendszerétől, valamint módszertani útmutatást nem tartalmaz, ami zavaró lehet a felkészítő pedagógusok számára. Az Oktatási Hivatal honlapján⁴⁶ szerepel

³⁹ Nagy (2000)

⁴⁰ Morvay-Sey Kata (2011). *Küzdősportok, küzdőjátékok*. Dialóg Campus Kiadó <https://tamop412a.ttk.pte.hu/TSI/Morvay-Sey%20Kata%20-%20Kuzdosportok,%20kuzdojatekok/kuzdosportok.html>

⁴¹ Rétsági Erzsébet (szerk) (2016): *Kézikönyv a testnevelés tanításához az 5-8. osztályok részére*, Dialóg Campus Kiadó. Budapest-Pécs. 251-285. old

⁴² Morvay-Sey Kata – Szántó Szilárd – Kókai Dávid (2018): *A judofoglalkozások módszertani alapjai*. MDSZ. Budapest. 4–82.old.

⁴³ Csákvári (2024).

⁴⁴ Csákvári László (2020): *A karate-foglalkozások módszertani alapjai*. MDSZ. Budapest. 3–29.old.

⁴⁵ https://youtu.be/wYXn59rYyUw?si=TUyx6_JIAWLoOFhp

⁴⁶ https://www.oktatas.hu/koznevelés/erettsegi/2025oszi_vizsgaidoszak/2025oszi_kozismereti_targyak#4

a karate sportág emelt szintű érettségien szereplő 3 gyakorlatát bemutató két videó, 17, illetve 35 másodpercben. Ezen videók, sajnos szintén nem tartalmaznak módszertani segítséget, csak magát az előírt érettségi gyakorlatot mutatják be.

Kutatásunkban a közösségi médiafelületeken megjelenő írásokat is vizsgáltuk, több, testnevelőtanároknak szóló szakmai csoportban szereplő hozzászólást elemeztünk a küzdősportok tekintetében. 2020-tól vizsgáltuk 2025-ig a testnevelőtanárok kommentjeit és összesen 14 olyan hozzászólást találtunk, aminek a témája jellemzően a küzdősportokkal kapcsolatos segítségkérés, valamint a bizonytalanság kifejezése volt. A hozzászólók kommunikációja a személyes szakmai kompetenciák, illetve a korábbi egyetemi küzdősport tanulmányok hiányára, és az ebből fakadó kétségbeesésre, valamint a kerettantervekben és az érettségi követelményrendszerben foglaltak megértésének a hiányára vonatkozott. Többen kijelentették, hogy a küzdősportra fordítható óraszámokat nagy mértékben más témakörre csoportosították át a testnevelésórák során.

„...én az önvédelmi sportok óraszámának jó részét átcsoportosítottam az atlétikához... Prevenációs céllal a futás a legjobb önvédelem...”

„...én a küzdősportok közül minden évfolyamon egyet választottam, ami számomra a legkönnyebb! Én sem tanultam egyiket sem, majd videóról tanítom és minimális óraszámban, és csak a nagyon alapokat!...”

A hozzászólók egy része nem értett egyet a küzdősportok érettségi követelményekben való szereplésével, és nem tudták, hogy milyen forrásokból tájékozódhatnak a diákok felkészítését illetően.

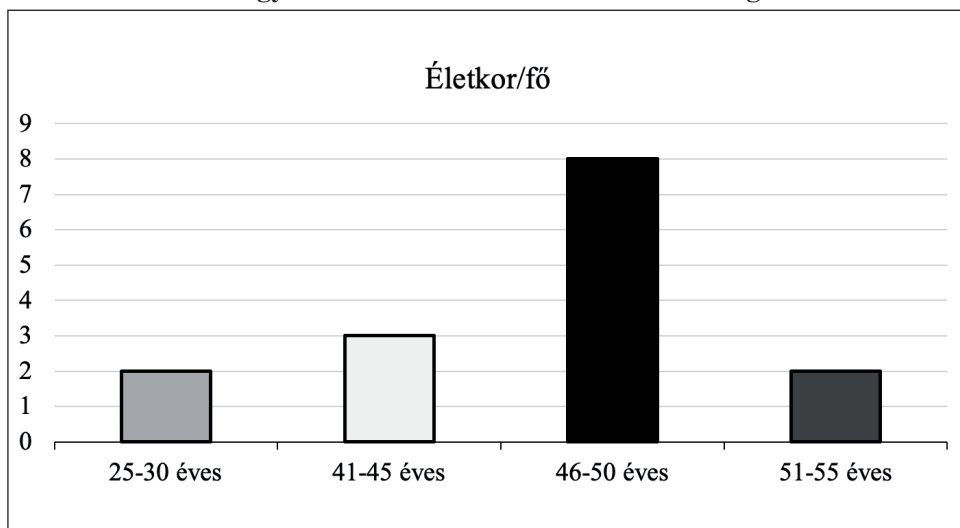
3.3. Az interjúk elemzésének eredményei

A testnevelés szakos hallgatók fókuszcsoportos interjúi során a legtöbben arról számoltak be, hogy a középiskolájukban sem az iskolai testnevelésórákon, sem az iskolai érettségi felkészítésen nem tanultak küzdősportokat. A felkészítés során jellemzően a labdajátékok, a gimnasztika és a torna bizonyos elemeit gyakorolhatták a testnevelő tanáruk segítségével, mindössze 3 hallgató nyilatkozott úgy, hogy teljes mértékben úgy érzi, az iskolájában felkészítették az érettségi vizsgára a küzdősportok kapcsán. Az elmondottak alapján jellemzően azok a testnevelők tudtak segíteni a felkészülésben, akik küzdősportos sportági múlttal rendelkeztek, a többi hallgató a felkészülés során vagy az internetről videóanyagok segítségével önállóan, vagy külön önköltséges érettségi felkészítőkön sajátította el a követelményeket. Az egyéni felkészülés nehézségeit kiemelték, ugyanakkor az érettségi felkészítőkről jellemzően pozitívan nyilatkoztak, segítettek az érintett diákoknak a felkészülésben a tanfolyamok.

A demográfiai jellemzők tekintetében a megkérdezett gyakorló testnevelőtanárok nemi megoszlása alapján 5 nő és 10 férfi pedagógus vett részt a kutatásban, az életkori megoszlást a 2. ábra mutatja be. Az interjúalanyok közül 5 fő az Eötvös Loránd Tudományegyetemen, 8 fő a Magyar Testnevelési és Sporttudományi

Egyetemen, 2 fő a Nyíregyházi Egyetemen szerezte az első diplomáját, míg az alapidiplomát követően kiegészítő tanulmányokat folytatott 2 fő az MTSÉ-n, 1 fő a Pécsi Tudományegyetemen és 1 fő az Eszterházy Károly Katolikus Egyetemen (1. táblázat). A megkérdezettek egyetemi küzdősport tanulmányainak időtartamát a 2. táblázat mutatja be.

2. ábra: A gyakorló testnevelőtanárok életkori megoszlása



Forrás: Saját szerkesztés

1. táblázat: A gyakorló testnevelőtanárok egyetemi tanulmányainak intézményi megoszlása

Egyetem megnevezése	fő
EKKE	1
ELTE	5
MTSE	10
NYE	2
PTE	1

Forrás: Saját szerkesztés

2. táblázat: A megkérdezettek egyetemi küzdősport tanulmányainak időtartama

Félévek száma	fő
Egyáltalán nem tanult küzdősportokat	2
1-2 félévet tanult	5
3-4 félévet tanult	4
5, vagy több félévet tanult	4

Forrás: Saját szerkesztés

Az interjúalanyok közül 4 fő általános iskolai, 3 fő gimnáziumi, 2 fő technikum, 3 fő általános iskolai és gimnáziumi, 2 fő gimnáziumi és technikum, míg 1 fő általános iskolai, gimnáziumi és technikum tapasztalattal is rendelkezett.

A gyakorló testnevelőtanárok félig strukturált interjúinak elemzése kapcsán első körben nyílt kódolással 135 kódot állapítottunk meg, amit a második körben axiális kódolással az ütköztetés után 18 kódra vontunk össze, végül szelektív kódolással 5 kategóriát (*Felkészültséggel és tanítással kapcsolatos érzések, Érettségén szereplő küzdősportokkal kapcsolatos érzések, Egyetemi tanulmányokkal kapcsolatos érzések, Továbbképzéssel kapcsolatos érzések, Küzdősportokkal kapcsolatos attitűd*) alkottunk.

Az interjúk során elhangzottak alapján a megkérdezett testnevelőtanárok egyetemi tanulmányai nagymértékben meghatározzák a felkészültséggel kapcsolatos érzéseket a küzdősportok terén. Mindössze három pedagógus elégedett az egyetemi tanulmányai kapcsán a küzdősport oktatással, a fő problémát jellemzően a módszertani képzés hiánya jelenti számukra, a megkérdezettek jelentős többsége nem érzi magabiztosnak magát a küzdősportok oktatására az érettségi felkészítés során. Jelentős problémának tartják, hogy a 2024-től érvényes érettségi követelményrendszerben szereplő karate sportág oktatására egyáltalán nem készítették fel a pedagógusokat, a legfiatalabb korosztálytól eltekintve nem szerepelt a karate a megkérdezettek egyetemi küzdősport tanulmányaiban, ezért jellemzően nem is tudják tanítani ezt a küzdősportot. Két pedagógus nyilatkozott úgy, hogy rendelkezik ismeretekkel a karate sportág tekintetében, és csak egyikük érzi magabiztosnak magát az érettségi felkészítésben ezen a téren, ugyanakkor több pedagógus nem érzi fontosnak a karatét az érettségi szempontjából, és elmondásuk alapján a diákok is csak akkor választják ezt a küzdősportot, ha korábban egyesületben tanulták ezeket a mozgáselemeket. A karate oktatásával kapcsolatos problémákról minden megkérdezett interjúalany beszámolt, melynek mértékét mutatja be a 3. ábra.

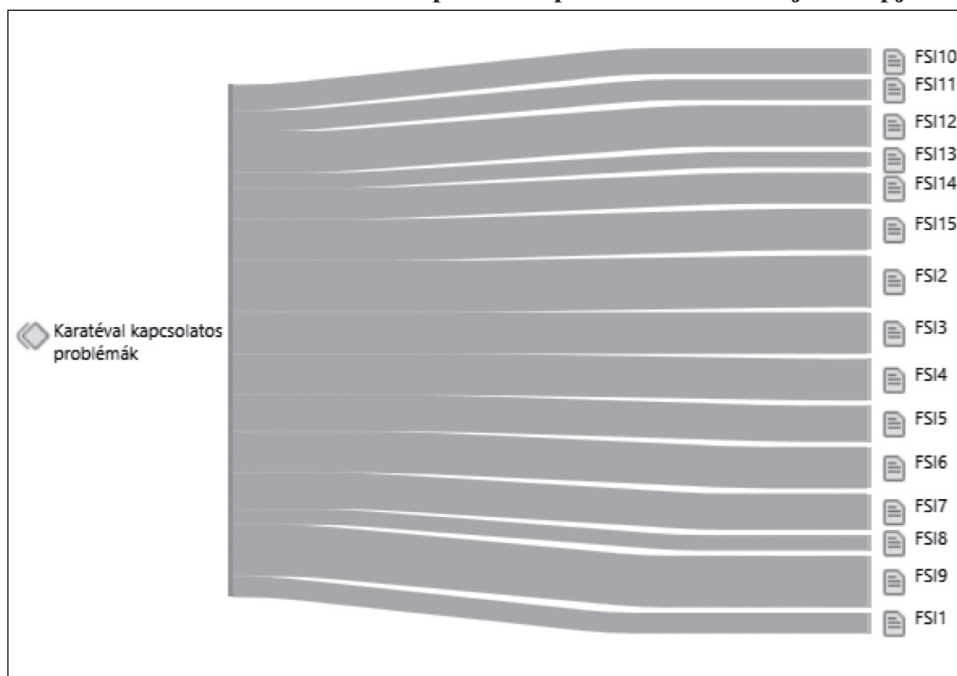
„...a karate oktatása nehézséget okozna, mert egyrészt sose csináltuk, számomra idegen, és bevallom őszintén fogalmam sincs, hogy mit kellene most a karaténak érettségi feladatként megcsinálnia...”

„...a karatét dehogy tanítom, én azt sem tudom, hogy ezt, hogy kell csinálni, én azt életemben nem tanultam...”

„...nem, a karatéból nem, hát a karatét azt egyáltalán nem. Ilyen, hogy mae geri, meg ilyenek, az japán szaknyelv, én ezt nem tudom...”

„...hát igen, hogyha a karatéről beszélünk, akkor valami külső segítségre lenne szükség, mert az teljesen homály számomra...”

3. ábra: A karate tanításával kapcsolatos problémák az interjúk alapján



Forrás: Saját szerkesztés (atlas.ti)

Az érettségi vizsgán szereplő küzdősportok közül jellemzően a judo oktatása jelenti a legkisebb problémát a felkészítés során, a megkérdezettek több, mint fele érzi magabiztosnak magát ezen a téren és érzi úgy, hogy eredményesen tudja felkészíteni a tanulóit az érettségire. Vizsgálataink alapján az interjúk során ez a mutató szorosan együtt jár az egyetemi judo tanulmányok említésével. A válaszadók nagy többsége a judo sportágat tartja a legfontosabb küzdősportnak az érettségien, míg a pedagógusok jelentős része szerint, a karate egyáltalán nem fontos az érettségi vizsgán.

A megkérdezettek kevesebb, mint fele érzi azt, hogy pontosan tudja és érti, hogy mi szerepel az érettségi követelményrendszerben a küzdősportokat tekintve, fő problémaként itt is a karate kifejezéseit és pontos végrehajtását nevezték meg.

A küzdősportok jelenlétét túlnyomórészt fontosnak érzik az érettségien, ugyanakkor többször is megjelent, hogy a jelenlegi formájában nem számít sokat a vizsgázók szempontjából, ezért sokszor a vizsgázók minimálisan készülnek fel a küzdősportokból.

„...le van butítva, a pontban is le van butítva, alig-alig lehet érte pontot kapni, de meg kell jelenni, mert fontos tantárgy vagy fontos eleme ez a sportág...”

„...ez olyan, mint hogy ha magyarból kivennénk Ady Endrét, tehát, hogy a küzdősportokkal egy kerek egész és ha ez hozzá tartozik, akkor nem lehet kivenni. Én ezt így gondolom...”

A küzdősportokkal kapcsolatos továbbképzéseket a megkérdezettek jellemzően nem ismernek, mindössze 4 pedagógus nyilatkozta azt, hogy találkozott már a továbbképzési lehetőségekkel, és csak egy fő vett már részt ilyen jellegű szakmai fejlesztésen. Az interjúalanyok szívesen részt vennének küzdősportos továbbképzéseken, itt jellemzően inkább a módszertani tudásukban igényelnék a fejlesztést, míg kisebb mértékben, de a technikai elemekben való elmélyülés is megjelent a válaszokban.

„...talán mind a kétféle képzés, mert ez összekapcsolódik szerintem. Hát nyilván a technikát, hogy föllevenítse, meg megtanuljam, mert karaténál semmit nem tudok, meg azt nyilván, hogy ezt hogyan tudom alkalmazni a gyerekek között az legalább olyan fontos. Tehát ez a kettő nem választható el...”

A válaszadók fele egyáltalán nem ismer szakmai segédanyagokat, nem tudják, honnan juthatnak szakmai segítséghez, míg néhányan youtube videókból, illetve egy válaszadó az OH honlapján lévő dokumentumokból tájékozódik.

„...Hát esetleg, ami fent van az érettségi előkészítő kapcsán, vannak fent videók erről, meg ami szokott lenni például itt ..., ugye amikor kijön az érettségi adott évre vonatkozó testnevelés kiírásakor, ennek szokott lenni akár egy értekezlete, ahol ezt megbeszéljük, volt már, ahol így összejöttünk, és akkor felkészülök, bemutatták konkrétan a gyakorlatokat, hogy akkor egységesen mindenki tudja, hogy egyrészt mit tanítson, meg, hogy is néz ki ez a gyakorlat, tehát ilyenekről tudok, ilyeneken vettem részt.”

Az érettségi felkészítés során jelentkező problémák kapcsán, túlnyomó többségben számoltak be a pedagógusok infrastrukturális hiányosságokról és nehézségekről, kiemelve ezen terület fejlesztésének fontosságát.

„...semmilyen technikai eszközünk nincsen hozzá. Tehát gondolok itt a dzsúdó ruhára, a tatamira, vagy a karaténál ugyanerre, meztláb fogom a 18 fokos torna-teremben?”

„...mi pont egy olyan iskolában vagyunk, ahol még a régi szocreál tornaterem van és nem férünk el a csoportbontások miatt. Tehát hogyha tornaterembe jutunk, akkor viszek egy pezsgőt magammal a tanáriból!...”

„...Hát a küzdősportok oktatásának szerintem nagyon-nagyon nagy előnye, hogyha van egy tatamis, vagy szőnyegezett terem például. Szerintem az nagyon sokat tud segíteni. Nyilván meg lehet oldani. Na én se tartom magamat a legkreatívabbnak, én is használtam egyébként ezekre a megoldásokra szőnyeget. Valamit lehet csinálni, de nagyon sok mindent nehéz megvalósítani egyetlen tornaszőnyegen mondjuk, vagy 2 egymás mellé tolt tornaszőnyegen, mert azok azért balesetveszélyesek bizonyos küzdelmekhez, vagy gyakorlatokhoz!...”

3.4. Limitáció

A kutatás limitációjaként jelentkezik a kvalitatív vizsgálatból, a célzott mintavételből, illetve az alacsony mintaelemszámból adódó korlátozott mértékű általánosíthatóság. A későbbiekben a kutatás nagyobb mintaelemszámú kiterjesztése, valamint kvantitatív formában való kiegészítése elősegítheti az eredmények szélesebb körű értelmezését.

4. Következtetések és javaslatok

Kvalitatív vizsgálatunk első tudományos dokumentumként mutatja be a küzdősportok érettségi felkészítéssel kapcsolatos jellemzőit. Tanulmányunkban részletesen ismertetjük a hatályos szabályozó dokumentumokban szereplő követelményrendszereket és a vizsga leírását a küzdősportok vonatkozásában. Eredményeink alapján megállapítható, hogy a korábbi érettségi követelményrendszerekhez képest kibővített formában szerepelnek a küzdősportok. Kismértékben a judo és a birkózás elemei is változtak, de a legjelentősebb novum a karate elemeinek a megjelenése, beépítése a vizsgakövetelményekbe. Médiakutatásunkban a közösségi médiában fellelhető szakmai csoportokban jelentős számú bejegyzést találtunk, amiben a testnevelőtanárok segítséget kérnek a küzdősportok tanításával és ezen terület érettségi felkészítésével kapcsolatban, amit a hiányos képzettségükkel, valamint a módszertani bizonytalanságukkal magyaráztak. Bemutatjuk az elérhető szakmai segédanyagokat, kiemelve, hogy a dokumentumok szinte kizárólag a jelenleg érvényes érettségi követelményrendszer bevezetése előtt születtek, így némileg zavaró lehet a testnevelőtanároknak az érettségi felkészítés során az írott szakmai anyagok használata. A fókuszcsoportos interjúk elemzése során kirajzolódott, hogy a küzdősportokkal kapcsolatos iskolai érettségi felkészítés a megkérdezett testnevelés szakos hallgatók esetén jellemzően nem valósult meg, egyénileg volt szükséges megoldaniuk a felkészülést a vizsgákra. A félig strukturált interjúk során a megkérdezettek esetén a fő problémát az érettségi felkészítés tekintetében a karate oktatása okozza, amit az egyetemi tanulóink ilyen irányú

hiányosságaival magyaráznak. Szoros együtt járást mutatnak az egyetemi tanulmányok során tanult ismeretek és a gyakorlati oktatás során érzett magabiztosság érzése. Az interjúalanyok közül sokan számoltak be arról, hogy egyáltalán nem hallottak és nem is ismernek küzdősportra felkészítő továbbképzéseket, ugyanakkor egyöntetűen nyilatkoztak arról, hogy szívesen vennének részt ilyen jellegű szakmai fejlesztésen, főként módszertani területen. Az állami közneveléstől különváltva, pénzügyileg kifizetődő lehetőségek jelentek meg az érettségi vizsgára való felkészítés területén és a pedagógusok gyakran javasolják is a diákoknak a külső érettségi felkészítő tanfolyamokon való részvételt, ami jelentős költségteherként jelentkezhet a tanulók számára.

Ahogy a tanulmányunkban bemutatjuk, a küzdősportok érettségi vizsgán való szerepe jelentősen megnőtt az elmúlt időszakban, a karate követelményrendszerbe való beemelésével pedig sportági szinten is bővült az ismeretanyag, ugyanakkor a tanárok felkészültsége jelentős hiányokat mutat ezen a téren. A küzdősportok hosszútávú fenntarthatósága nem képzelhető el a humán erőforrás fejlesztése, az oktatásban és a felkészítésben részt vevő pedagógusok (akár kötelező) szakmai továbbképzése, a testnevelőtanárok számára biztosított tanfolyamok számának növelése és az elérhető lehetőségek körének szélesítése nélkül. Emellett elengedhetetlen az infrastrukturális fejlesztés, valamint a szükséges eszközök beszerzése, megvásárlása az intézmények számára. Javasoljuk az oktatáspolitikai megfontolását a küzdősportos továbbképzések egyetemi hatáskörben való megvalósításának, mely folyamatban a testnevelőtanári képzésben résztvevő egyetemek szerepkörének újraértelmezése és jelentős növelése válhat szükségsszerűvé.

FELHASZNÁLT IRODALOM / REFERENCES

- Béki Piroska, Győrik Győző (2023):** Küzdősportok és a testnevelés kapcsolatának vizsgálata különös tekintettel a NAT és az egyetemi mintatantervek változásaira. 247. old. In Bajzáth Angéla – Csányi Kinga – Győri János (szerk.): ONK 2023 Absztraktkötet Elkötelezettség és rugalmasság: a neveléstudomány útjai az átalakuló világban. Magyar Tudományos Akadémia Pedagógiai Tudományos Bizottság. Budapest. 247-247. old.
- Boronyai Zoltán, Pappné Gazdag Zsuzsanna, Vass Zoltán, Csányi Tamás (2020):** A mozgás felfedezése gyermekkorban II. kötet – Az alapvető mozgáskészségek feldolgozásának elmélete és gyakorlata. MDSZ. Budapest. 127. old.
- Bradic Slavisa (2023):** Judo as a Method of Moral and Psychological Development. (PhD értekezés). University of Hertfordshire. <https://uhra.herts.ac.uk/handle/2299/27290>
- Csákvári László (2020):** A karate-foglalkozások módszertani alapjai. MDSZ. Budapest.
- Csákvári László (2024):** Karate a testnevelésórán. Magyar Karate Szövetség, Budapest.
- Csányi Tamás, Kaj Mónika, Kälbli Katalin, Kovács Viktória Anna, Finn, Kevin (2023):** The Effect Of Daily Physical Education On Health-related Physical Fitness Among Hungarian Youth. *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 2023/9S. szám. 169-169. old. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27289.80488>
- Galla Ferenc (1963):** Cselgáncs oktatás az iskolában. *Sport és Tudomány. A Testnevelési Tudományos Tanács Folyóirata*, 1963/2. szám. 62–63 old.
- Győrik Győző, Béki Piroska (2024):** The position and role of combat sports in teaching physical education in an international context. *Eruditio-Educatio*, 2024/2. szám. 42-52. old. <https://doi.org/10.36007/eruedu.2024.2.042-052>
- Hamar Pál (2016):** A testnevelés tantervelmélete. Eötvös József Kiadó. Budapest.
- Kotarska Katarzyna, Nowak Leonard, Szark-Eckardt Mirosława, Nowak Maria (2019):** Selected Healthy Behaviors and Quality of Life in People Who Practice Combat Sports and Martial Arts. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2019/5. szám. 1-12. old. <https://doi.org/10.3390/ijerph16050875>
- Li Kefeng, Dong Guijun, Gao Quanfa (2023):** Martial arts enhances working memory and attention in school-aged children: A functional near-infrared spectroscopy study. *Journal of Experimental Child Psychology*. 2023/235. szám. (105725). <https://doi.org/10.1016/j.jecp.2023.105725>
- Marusak, Hilary, Borg Breanna, Morales Austin, Carrington-Smith Jamila, Blankenship, Kelly – Allen Loyd Junior, Goldberg Eimelech, Bluth Martin (2022):** Martial Arts -Based Curriculum Reduces Stress, Emotional, and Behavioral problems in Elementary Schoolchildren During the COVID-19 Pandemic: A Pilot Study. *Mind, Brain and Education*, 2022/1. szám. 5-12. old. <https://doi.org/10.1111/mbe.12307>
- McEwan Margaret, Dihoff Roberta, Brosvic Gary (1991):** Early infant crawling experience is reflected in later motor skill development. *Perceptual and Motor Skills*. 1991/1. 75-79. old. <https://doi.org/10.2466/pms.1991.72.1.75>
- Morvay-Sey Kata, Mitzinger Kitti, Vass Livia (2017):** A „Küzdősportok, önvédelem” tantervi témakör oktatásának kérdőíves, követéses vizsgálata pécsi testnevelő tanárok körében. *Új Pedagógiai Szemle*. 2008/3-4. szám. 34-51. old.

- Morvay-Sey Kata (2013):** A küzdősportok közoktatásban és a testnevelő tanárképzésben betöltött szerepéről. 76. old. In Benedek Dániel – Vadász Viola (szerk.): *Perspektívák a neveléstudományban: Válogatás a Pécsi Tudományegyetem „Oktatás és Társadalom” Neveléstudományi Doktori Iskola kutatóinak írásaiból 2012.* Pécsi Tudományegyetem BTK Neveléstudományi Intézet „Oktatás és Társadalom” Neveléstudományi Doktori Iskola. Pécs. 71-81. old.
- Morvay-Sey Kata – Szántó Szilárd – Kókai Dávid (2018):** *A judofoglalkozások módszertani alapjai.* MDSZ. Budapest.
- Nagy Ágnes Virág, Domokos Mihály, Csala Dávid, Szablics Péter, Balogh Kinga, Wilhelm Márta (2024):** Kisiskolások alapvető mozgásformáinak vizsgálata és motoros képességekre gyakorolt hatáselemzése. *Magyar Sporttudományi Szemle.* 2024/3. szám. 82-89. old
- Nagy Ernő (2000):** *Küzdősportok az iskolai testnevelésben.* Dialóg Campus. Budapest – Pécs.
- Nagykálldi Csaba (2002):** *Küzdősportok elmélete.* Comp Arts Kft. Budapest.
- Németh András, Pukánszky Béla (2004):** *A pedagógia problémátörténete.* Gondolat Kiadó. Budapest. 490. old.
- Partikova Veronika (2018):** Psychological Collectivism in Traditional Martial Arts. *Martial Arts Studies* 2018/7. szám. 49-59. old. <https://doi.org/10.18573/mas.72>
- Rétsági Erzsébet (szerk) (2016):** *Kézikönyv a testnevelés tanításához az 5-8. osztályok részére,* Dialóg Campus Kiadó. Budapest-Pécs.
- Rókusfalvy Pál (1988):** Kísérleti cselgáncsoktatás Pakson. *A testnevelés tanítása.* 1988/1. szám. 4–5. old.
- Stamenkovic Aleksandar, Manic Mila, Roklicer Roberto, Trivic Tatjana, Malovic Pavle, Drid Patrik (2022):** Effects of Participating in Martial Arts in Children: A Systematic Review. *Children,* 2022/8. 1203. 1-12. old. <https://doi.org/10.3390/children9081203>
- Szabó Béla (2005):** Miniszteri rendeletek és tantervek szabályzó, meghatározó szerepe a középiskolai testneveléstaniítás kialakulásában és fejlődésében (1777-1944). *Neveléstörténet,* 2005/3-4. szám. 62–79. old.
- Tajik Omid, Golzar Jawad, Noor Shagofah (2024):** Purposive Sampling. *International Journal of Education and Language Studies.* 2024/2. szám. 1-9. old. <https://doi.org/10.22034/ijels.2025.490681.1029>
- Tanriverdi Hasan (2012):** Spor ahlaki ve siddet. *The Journal of Academic Social Science Studies,* 2012/8. szám. 1071-1093. old. https://doi.org/10.9761/jasss_361

Jogszabályok, internetes források

100/1997. (VI. 13.) Korm. rendelet az érettségi vizsga vizsgaszabályzatának kiadásáról. <https://njt.hu/jogszabaly/1997-100-20-22>

A Nemzeti alaptanterv 2020-hoz illeszkedő kerettantervek – testnevelés: https://www.oktatas.hu/koznevelés/kerettantervek/2020_nat

https://youtu.be/wYXn59rYyUw?si=TUyx6_JIAWLoOFhp

- Morvay-Sey Kata (2011). Küzdősportok, küzdőjátékok. Dialóg Campus Kiadó <https://tamop412a.ttk.pte.hu/TSI/Morvay-Sey%20Kata%20-%20Kuzdosportok,%20kuzdojatekok/kuzdosportok.html>
- Testnevelés részletes érettségi vizsgakövetelmény https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/kozoktatas/erettsegi/vizsgakovetelmenyek2024/testneveles_2024_e.pdf
- https://www.oktatas.hu/kozneveles/erettsegi/2025oszi_vizsgaidoszak/2025oszi_kozismereti_targyak#4
- 5/2020 (I.31) Kormányrendelet A Nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról szóló 110/2012 (VI.4) Kormányrendelet módosításáról. Magyar Közlöny, 17. szám. 2020, 290-447. old.
2025. október-novemberi vizsgaidőszak előírt elemei https://dload-oktatas.educatio.hu/erettsegi/nyilvanos_anyagok_2025oszi/testneveles_emelt_gyakorlati_2025okt.pdf

ERŐNLÉTI EDZŐK SZEREPÉNEK VIZSGÁLATA A MAGYAR KÉZILABDÁBAN: VEZETŐI ÉS SZERVEZETI DIMENZIÓK

BESZKID Attila

PhD Hallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és
Pszichológiai Kar Neveléstudományi Doktori Iskola
*PhD Student, Eötvös Loránd University Faculty of Education and
Psychology* octoral School of Education
email: beszkid.attila@ppk.elte.hu
ORCID:0009-0008-9957-9740

KOVÁCS Katalin

egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Pedagógiai és
Pszichológia Kar
*associate professor, Eötvös Loránd University, Faculty of Education and
Psychology*
email: kovacs.katalin@ppk.elte.hu
ORCID:0000-0002-2880-9894

MÉSZÁROS Zsófia

egyetemi adjunktus, Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és
Pszichológia Kar
*senior lecturer, Eötvös Loránd University, Faculty of Education and
Psychology*
email: meszaros.zsofia@ppk.elte.hu
ORCID:0009-0004-3175-3491

KASSAY Lili

egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Pedagógiai és
Pszichológia Kar
*associate professor, Eötvös Loránd University, Faculty of Education and
Psychology*
email: kassay.lili@ppk.elte.hu
ORCID:0000-0002-1455-4798

ABSTRACT

EXAMINING THE ROLE OF STRENGTH AND CONDITIONING COACHES IN HUNGARIAN HANDBALL: LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL DIMENSION

This study aimed to explore the leadership, communication, and professional competencies, as well as the organizational embedding, of strength and conditioning (S&C) coaches in Hungarian handball. A qualitative approach was applied, involving five elite-level S&C coaches through semi-structured interviews. Thematic content analysis highlighted the interplay between professional knowledge, psychosocial skills, and the central role of coaches within the staff. Results indicated that S&C coaches' responsibilities extend well beyond physical preparation: alongside monitoring, injury prevention, and reporting, they play a key role in staff coordination, team dynamics, and performance management. Successful coaches were characterized not only by professional expertise but also by openness, empathy, flexibility, and humility, which contribute to trust, effective collaboration, and sustained team performance. Practically, these findings can inform coach selection, staff development, and targeted leadership training, supporting the professionalization of S&C coaching and a deeper understanding of sport management-oriented coaching roles.

Keywords: strength and conditioning coach, handball, leadership competencies, multidisciplinary staff, performance management, qualitative research

1. Bevezetés

A 21. század sportkörnyezetében a vezetőedzők és a szakmai stáb szerepe jelentősen kibővült: már nem csupán a technikai és taktikai felkészítésért felelősek, hanem komplex vezetői feladatokat is ellátnak. A sportteljesítmény menedzselése egyre inkább hasonlít a vállalati környezetre, ahol a szervezeti struktúrák, vezetési stílusok és a szervezeti kultúra közvetlen hat az eredményességre^{1,2}. Ennek következményeként napjaink sikeres edzője nem csupán tréner, hanem rendszermenedzser is, aki összehangolja a különböző szakemberek, illetve a multidiszciplináris stáb munkáját, miközben fenntartja a közös stratégiai irányt és a kultúra koherenciáját³

¹ Cruickshank, A., & Collins, D. (2012). Culture change in elite sport performance teams: Examining and advancing effectiveness in the new era. *Journal of Applied Sport Psychology*, 24(3), 338–355.

² Fletcher, D., & Arnold, R. (2011). A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(2), 223–242

³ Burns A., & Collins D. Interdisciplinary practice in performance sport: A scoping review of evidence of collaboration. *Eur J Sport Sci*. 2023 Sep;23(9):1877-1891.

A sportmenedzsment szakirodalom egyre hangsúlyosabban dokumentálja, hogy a csapatsportok stábstruktúrái átalakulóban vannak. A korábbi edzőközpontú modellt multidiszciplináris team váltja fel, amelyben megjelentek új szerepkörök, például sporttudósok, erőnléti edzők, sportpszichológusok, dietetikusok, teljesítményelemzők vagy üzleti szemléletű menedzserek^{4,5,6}. A teljesítményfokozás növekvő komplexitása ugyanakkor nemcsak professzionalizációt, hatékonyabb döntéshozatalt és jobb játékos-támogatást hoz, hanem szerepkonfliktusokat, kompetenciahatár-vitákat és a hagyományos edzői tekintély újra értelmezését is^{7,8}.

Ez a transzformáció párhuzamba állítható az üzleti szférában leírt vezetői modellekkel, különösen Jim Collins⁹ munkájával. A két, a sportban is alkalmazható alapelv egyike a lendkerék-elv (*flywheel concept*), a másik pedig a sündisznó-elv (*hedgheg concept*). Előbbi szerint a kiemelkedő teljesítmény apró, egymásra épülő lépésekből, fokozatos lendületből születik; utóbbi arra ösztönöz, hogy a stáb és a szervezet világosan meghatározza, miben lehet a legjobb, mihez van valódi szenvedélye, és mi fenntartható gazdaságilag is. A sikeres csapatoknál ez világos küldetésben, koherens kultúrában és összehangolt működésben jelenik meg, amelynek hatékonysága a vezetői minőségen – nem csak a vezetőedzőén, hanem a háttérben dolgozó kulcsszereplőkén (erőnléti edzők, gyógytornászok, másod-edzők, orvosok, sportpszichológusok) – múlik¹⁰

Kutatásunk céljai között szerepelt, hogy (1) feltárjuk a hazai kézilabda-erőnléti edzők vezetői, kommunikációs és szakmai kompetenciáit, különös tekintettel azoknak a stratégiai és teammenedzsment képességeknek a szerepére, amelyek hozzájárulnak a szakmai kiválóság és a fenntartható teljesítmény eléréséhez.

Másodsorban (2) célul tűztük ki az erőnléti edzők szervezeti beágyazottságának, valamint a multidiszciplináris stábokon belüli együttműködési és kommuni-

4 Gilmore, S., & Wagstaff, C. (2012). Emerging professions: The case of English professional football. *Sport in Society*, 15(3), 411–427.

5 Otte, F. W., Rothwell, M., Woods, C. T., & Davids, K. (2020). Specialist coaching integrated into a department of methodology in team sports organisations. *Sports Medicine - Open*, 6(1), 18.

6 Silva, J. R., Buchheit, M., Hader, K., Sarmiento, H., & Afonso, J. (2023). Building bridges instead of putting up walls: Connecting the „teams” to improve soccer players’ support. *Sports Medicine*, 53(6), 1097–1107.

7 Malcolm, D., & Scott, A. (2011). Professional relations in sport healthcare: Workplace responses to organisational change. *Social Science & Medicine*, 72(4), 513–520

8 Esposito, G. (2023). The profile of the sports manager between training misunderstandings and impact on internal stakeholders. *Acta Kinesiologica*, 17(1), 59–65.

9 Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. HarperBusiness.

10 Salcinovic, B., Drew, M., Dijkstra, P., Waddington, G., & Serpell, B. G. (2022). Factors Influencing Team Performance: What Can Support Teams in High-Performance Sport Learn from Other Industries? *Sports Medicine – Open*, 8(1), 1–14

kációs mechanizmusainak. feltárását annak érdekében, hogy megismerjük, miként befolyásolják ezek a tényezők a csapatok teljesítményoptimalizálását, a szakmai stáb hatékonyságát és a szervezeti kohéziót.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Vezetői és menedzsment dimenziók a sportban

2.1.1. Vezetés

A vezetői viselkedés és a pszichoszociális tényezők meghatározó szerepet játszanak az erőnléti edzők munkájában. Tiberi és munkatársai¹¹ rámutattak arra, hogy a sportolók leginkább az instrukciót, a pozitív visszajelzést és a szociális támogatást értékelik, míg az autokratikus vezetési stílus kevésbé hatékony. Eredményeik összhangban állnak Szedlak és munkatársai¹² kvalitatív kutatásával, amely nyolc tapasztalt erőnléti edző reflexiói alapján hat pszichoszociális viselkedést (pl. bizalomépítés, empátia, reflektív gyakorlat) azonosított. Mindkét vizsgálat aláhúzza, hogy a soft skillek – a kommunikáció, a hitelesség és az empátia – legalább olyan fontosak, mint a fizikai felkészítés szakmai aspektusai.

2.1.2. Menedzselés

A kompetenciák azonosítása és mérése kiemelt jelentőségű, mert ezek nélkül a professzionális edzői munka nehezen standardizálható^{13,14}. Lai és McDowall¹⁴ a Coaching Relationship Competency Framework (CRCF) segítségével 75 viselkedési indikátort azonosított, amelyek a coach–coachee kapcsolat minőségét javítják. Hasonló módszertani megközelítést alkalmazott Birknerová és munkatársai¹³, akik három fő kompetenciaterületet emeltek ki: kommunikáció és tudatosság, a kapcsolatépítés és aktív figyelem, valamint az alapok lerakásának kérdéskörét. Ez utóbbi alatt a közös célok, a működési keretek és az elvárások tisztázását értették. Mindkét vizsgálat azt mutatja, hogy a coaching professzionalizációjának

¹¹ Tiberi, S., Esformes, J. I., Jennings, G., Cooper, S., & Moody, J. (2024). Exploring coaching leadership behaviours in strength and conditioning coaching: Preferences of NCAA Division I and II collegiate student-athletes based on task dependence. *Journal of Coaching and Sports Science*, 3(2), 76–89.

¹² Szedlak, C., Batey, J., Smith, M. J., & Church, M. (2021). Examining experienced S&C coaches' reflections on the effectiveness of psychosocial behaviors in coaching. *International Sport Coaching Journal*, 8(3), 346–355.

¹³ Birknerová, Z., Misko, D., & Zbihlejova, L. (2023). Determining the core competencies of a coach: Design and validation of a new methodology. *Behavioral Sciences*, 13(1), 18

¹⁴ Lai, Y. L., & McDowall, A. (2016). Enhancing evidence-based coaching practice by developing a coaching relationship competency framework. In L. van Zyl, A. Odenaal, & M. Stander (Eds.), *Coaching psychology: Meta-theoretical perspectives and applications in multi-cultural contexts* (pp. 219–240). Springer.

alapfeltétele a világosan körülírt, empirikusan igazolt kompetenciák megléte, amelyek hozzájárulnak a hosszú távú teljesítményoptimalizáláshoz.

2.1.3. *Vezetői csapat kialakítása*

A tartósan sikeres edzők munkáját vizsgálva Lara-Bercial és Mallett¹⁵ 17 elit edző és 19 élsportoló tapasztalatait elemezték. Négy kulcstényezőt azonosítottak: filozófia, vízió, emberek és környezet, amelyek együttesen alkotják a „Driven Benevolence” nevű operatív elvet. Ez az elv a kiválóság hajthatatlan keresését ötvözi a sportolók és a stáb jólétének figyelembevételével. Hasonlóan Foulds és munkatársai¹⁶ is hangsúlyozzák, hogy az erőnléti edző–sportoló kapcsolat minőségét elsősorban a bizalom, tisztelet, gondoskodás és az egyénre szabott kommunikáció határozza meg. Eredményeik alapján a közös célok és értékek elfogadása közvetlenül hozzájárul a sportolói teljesítmény javulásához.

2.1.4. *Szükséges együttműködés*

A stábstruktúrák és az edzői gyakorlatok vizsgálata szintén kiemelt témakör. Weldon és munkatársai¹⁷ szisztematikus áttekintésükben bemutatják, hogy az S&C edzők munkája leggyakrabban a periodizációs stratégiák, az olimpiai súlyemelés és plyometrikus gyakorlatok, valamint a rendszeres fizikai tesztelések köré szerveződik. Hasonló eredményre jutott Beere a munkatársaival¹⁸ elit férfi labdarúgásban végzett felmérésében: az S&C edzők elsősorban a teljesítményfokozás és sérülésmegelőzés terén kulcsfontosságúak, ugyanakkor státuszuk sokszor még nem teljesen beágyazott a klubok stábstruktúrájába. Mindkét tanulmány rávilágít a sportág-specifikus különbségekre, illetve arra, hogy a vezetőedzői filozófiához való illeszkedés döntő jelentőségű a hatékony működéshez.

A multidiszciplináris stábok hatékonyságáról szóló irodalom¹⁹ hangsúlyozza az input–mediátor–output keret fontosságát, amelyben a technikai tudás mellett a

¹⁵ Lara-Bercial, S., & Mallett, C. J. (2016). Practices and developmental pathways of serial winning coaches. *International Sport Coaching Journal*, 3(3), 221–239.

¹⁶ Foulds, S. J., Hoffmann, S. M., Hinck, K., & Carson, F. (2019). The coach–athlete relationship in strength and conditioning: High performance athletes’ perceptions. *Sports*, 7(12), 244

¹⁷ Weldon, A., Duncan, M. J., Turner, A., LaPlaca, D., Sampaio, J., & Christie, C. (2022). Practices of Strength and Conditioning Coaches: A Snapshot From Different Sports, Countries and Expertise Levels. *Journal of Strength and Conditioning Research*, 36(5), 1335-1344.

¹⁸ Beere, H., Jeffreys, I., & Lewis, M. (2020). Strength and conditioning provision and practices in elite male football: A survey of current practitioners. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 15(5–6), 636–646.

¹⁹ Stewart, P., Fletcher, D., Arnold, R., & McEwan, D. (2024). Performance support team effectiveness in elite sport: A narrative review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*. Advance online publication.

kommunikáció, a koordináció és a kohézió határozza meg a teljesítményt. Armstrong²⁰ vizsgálata pedig az S&C edzők rehabilitációs szerepére mutat rá: ők hidat képeznek a teljesítmény-visszanyerés és a gyógytornászok munkája között, de a felelősségi körök pontosabb meghatározására van szükség. Mindkét forrás arra figyelmeztet, hogy az edzői és stábmunka hatékonysága nemcsak szakmai, hanem vezetési és együttműködési tényezőkön is múlik.

2.2. Stratégiai vezetői elvek a sportban: a lendkerék- és sündisznó-modell

Jim Collins⁹ olyan alapelveket ír le, amelyek nemcsak az üzleti életben, hanem a sportban is jól használhatók. A lendkerék-elv lényege, hogy a tartós siker nem egy nagy áttörésből születik, hanem apró, egymásra épülő lépések sorozatából. A sportban ezt jól példázza az edzések tudatos felépítése, a terhelés folyamatos nyomon követése és az a fajta kitartó munka, amely lassan, de biztosan egyre nagyobb teljesítményt eredményez. Olyan, mintha minden egyes edzés vagy mérkőzés egy újabb lökést adna a lendkeréknek, ami idővel egyre gyorsabban forog.

A sündisznó-elv arra hívja fel a figyelmet, hogy minden csapatnak és edzőnek világosan meg kell határoznia, miben lehet a legjobb, mi az, amiért valódi szenvedélyt érez, és mely tevékenységei tarthatók fenn hosszú távon. A sportcsapatok esetében ez a közös filozófia, az egységes értékrend és a jól kijelölt irányvonal ad stabilitást. Az erőnléti edzők szempontjából ez azt jelenti, hogy a fizikai felkészítés mellett a csapat identitásának és hosszú távú fejlődésének is részesei¹⁶.

A két elv egymást erősíti: a lendkerék az apró, folyamatos fejlődést képviseli, a sündisznó pedig azt, hogy mindig a legfontosabb célokra kell koncentrálni. Ha egy csapat képes mindkettőt megvalósítani, akkor hosszú távon nemcsak jobb teljesítményt érhet el, hanem erősebb közösséget és tartósabb sikereket is tud építeni⁹.

2.3. Vezetési elméletektől a sportági gyakorlatig

Az általános vezetői és menedzsmentelméleti keretek a sportban csak akkor válnak hatékonyvá, ha konkrét sportágspecifikus folyamatokhoz kapcsolódnak. A vezetői kompetenciák, a stábstruktúrák, valamint az együttműködési és kommunikációs mechanizmusok integrációja határozza meg, hogy az erőnléti edzők miként tudnak beágyazódni a szakmai stádba, és mennyiben járulnak hozzá a csapat teljesítményének optimalizálásához, a szakmai munka hatékonyságához és a szervezeti kohézió erősítéséhez⁵.

A kutatás célkitűzései, a rendelkezésre álló szakirodalom és sporttudományi tapasztalataink integrálása a következő alapvető kérdést helyezte vizsgálatunk fókuszába: Milyen kompetenciákkal, szervezeti beágyazottsággal és együttműködési-kommunikációs mechanizmusokkal rendelkeznek a hazai kézilabda-erőnléti edzők, és ezek miként járulnak hozzá a csapatok teljesítményének optimalizálásához, a szakmai stáb hatékonyságához és a szervezeti kohézióhoz?

²⁰ Armstrong, A. S. L. (2021). Strength and conditioning coaches' role in athlete rehabilitation: Perceptions and practices (Master's thesis). Auckland University of Technology.

3. Anyag és módszer

3.1. Résztvevők

A primer kutatás kvalitatív megközelítést alkalmazott. Célzott mintavétellel, előre meghatározott kritériumok (válogatott szintű gyakorlat, releváns tapasztalat, kontextuális beágyazottság) alapján öt, elit kézilabdakörnyezetben dolgozó erőnléti edzőt vontunk be.

Az átláthatóság és a kvalitatív eredmények transzferálhatóságának erősítése érdekében egy anonimizált interjúalany-profil mutattunk be az 1. táblázatban.

1. táblázat: anonimizált interjúalany-profil

Kód	Életkor (kb.)	Végzettség	Kulcs képzések	Kontextus	Fő eredmények / feladatok
Ia1	30	TE BSc/MSc humánkineziológia	IWI, MKSZ, FMS, NASM-PES, CFCS	UP és felnőtt válogatott	U17/19/20 arany/ezüst; 2024 női válogatott olimpiai kval.
Ia2	30	TE BSc/MSc humánkineziológia	IWI, MKSZ, CFCS	Akadémiák, UP válogatott; NB I férfi	7 év akadémia; 5 év UP válogatott; NB I főállás
Ia3	40	TE BSc/MSc humánkineziológia	FMS,	NB I férfi; UP válogatott	Vezető erőnléti edző top klubnál
Ia4	30	TE BSc/MSc humánkineziológia	IWI, MKSZ, FMS1–2, EXOS, CFCS, Boyle	Top akadémia; UP válogatott	UP csapatok vezető erőnléti edzője; UP válogatott
Ia5	30	TE edző szak	IWI, MKSZ, NASM-PES, EXOS, Sportrehab	NB I női top klub	3 év UP; 5 év felnőtt első osztály

3.2. Adatgyűjtés

Az interjúk 2025. április 1. és május 31. között, online zajlottak. A beszélgetéseket hangfelvétellel rögzítettük, majd szó szerint, kézi módszerrel archiváltuk. A nyers adatokat strukturált Word-dokumentumokban rendszereztük.

3.3. Interjú-protokoll

Félig strukturált, nyitott és zárt kérdéseket kombináló protokollt alkalmaztunk, a következő fókuszokkal: (1) személyiségjegyek, vezetői készségek, kommunikációs stílus; (2) az erőnléti edző szerepének illeszkedése a döntéshozatali és együttműködési struktúrákba; (3) bizalom és hatékony működés tényezői edzők-sportolók-stáb relációkban. A protokoll összesen körülbelül négy fő kérdésblokkot és több kiegészítő kérdést tartalmazott. Az interjúk átlagosan 30 percig tartottak, a kérdések sorrendje pedig rugalmasan igazodhatott a beszélgetés menetére. A strukturált, de nyitott megközelítés lehetővé tette, hogy a válaszadók részletesen kifejthessék tapasztalataikat és nézőpontjaikat, miközben az adatgyűjtés összehasonlítható és rendszerezhető maradt.

3.4. Adatfeldolgozás, elemzés és minőségbiztosítás

A transzkripteket tematikus tartomelemzésnek vetettük alá. A nyitott kódolást egy kutató végezte, majd az azonosított kódokat és kulcsfogalmi csoportokat a kutatócsoport többszöri, konszenzusra törekvő megbeszélései során finomítottuk és összevontuk a végső kategóriákká. A kódolás és kategóriaképzés teljes folyamata kézi módszerrel, strukturált Word-dokumentumokban történt, biztosítva a nyers adatok átláthatóságát és reprodukálhatóságát.

A megbízhatóságot a kézi transzkripció pontosítása és a fókuszcsoporthoz validálás növelte. Az érvényesség érdekében a protokollt előzetes szakmai konzultációk alapján finomítottuk; a kérdések illeszkedtek kutatási kérdésekhez.

3.5. Etikai engedély és résztvevők beleegyezése

A résztvevők írásbeli, tájékozott beleegyezést adtak, és az anonimitást minden szinten biztosítottuk. A kutatás etikai engedély száma: 2025/304. Az itt bemutatott tanulmány ugyanabból az adatfelvételtől született, mint a párhuzamosan készült „Személyiség, kompetenciák és szerepfelfogás az erőnléti edzői munkában” című kézirat, azonban a két szakmai beszámoló eltérő kutatási fókuszot és adatfelhasználást alkalmaz, így önálló aspektusokkal járulnak hozzá a tudományos diskurzushoz.

3.6. Propozíciók

(1) Az edzők vezetői és kommunikációs kompetenciái elősegítik a stáb hatékony koordinációját és a hosszú távú teljesítmény-menedzsmentet.

(2) A formális beágyazottság (szerep- és döntési jogkörök egyértelműsége) és a rendszeres, kétirányú kommunikáció (monitoring → visszacsatolás → adaptáció)

elősegíti a csapat teljesítményét, a stáb hatékony működését és a szervezeti kohéziót.

A vizsgálat során a kvalitatív, célzott mintavételt alkalmaztuk, és félig strukturált interjúk révén gyűjtöttük az adatokat az elit kézilabda-környezetben dolgozó erőnléti edzőktől.

4. Eredmények

A kutatás kvalitatív megközelítéssel zajlott, öt hazai, kézilabda válogatottaknál dolgozó erőnléti edző bevonásával. Célzott mintavétellel választottuk ki az interjúalanyokat a szakmai tapasztalat és relevancia alapján. Az interjúk során olyan félig strukturált kérdéssor, amely nyitott és zárt kérdéseket tartalmazott, így egyszerre tett lehetővé személyes véleményeket és összehasonlítható válaszokat.

4.1. Képzettség és feladatkörök: szakmai alapok és rendszerfeladatok

A vizsgálat első kutatási kérdése azt célozta feltárni, hogy hazánk vezető erőnléti edzői milyen szakmai végzettséggel rendelkeznek és mik általánosságban a feladataik a stábben. A válaszadók közül négyen humánkineziológia alapképzésen vagy mesterképzésen, egy fő pedig kézilabda szakedzői szakon végzett. Egyöntetűen hangsúlyozták, hogy az egyetemi tanulmányaik stabil szakmai alapot biztosítottak számukra, amelyet erőnléti edzői, rehabilitációs és egyéb továbbképzésekkel egészítettek ki. Tudásukat folyamatos önképzéssel és szakmai fejlődéssel tartják naprakészen.

Minden résztvevő hangsúlyozta, hogy az erőnléti edző feladatai közé tartozik a periodizált edzéstervezés, a sporttudományi ismeretek gyakorlati alkalmazása, a mérőeszközök használata és az adatok kezelése. Fontos szerepet játszik a terhelés-menedzsmentben, a szakmai stábbal való kommunikációban, valamint a rehabilitáció és a pályára való visszatérés támogatásában. Emellett felel a kondicionális képességek fejlesztéséért, a prevenció programokért, a bemelegítésekért, és szükség esetén egyéni edzésprogramok kidolgozásáért is.

4.2. Szakmai identitás és pályaaorientáció: elköteleződés és erőforrás-befektetés

A következő kérdések arra vonatkoztak, mióta tudatosult a szakemberekben, hogy ezt a pályát szeretnék választani, illetve mennyi erőfeszítést fordítottak arra, hogy elérjék jelenlegi szakmai szintjüket. A válaszok alapján kirajzolódott, hogy a szakemberek minden rendelkezésükre álló anyagi és szellemi erőforrást a szakmai kiválóság elérésére fordítottak. A zárt kérdésre adott válaszok átlagosan 9–10-es értéket mutattak a 10-es skálán, ami a résztvevők magas elköteleződését tükrözi. Elmondásuk szerint, amióta tudatosult bennük, hogy mit szeretnének, azóta képviselik magukat, hogy a legjobbak legyenek. Az interjúk alapján az erőnléti edzők személyiségjegyei mutatták a szakma iránti elköteleződést, fókusz, önreflexiót

és folyamatos fejlődésre való hajlandóságot. Az interjúkból az is kiderült, hogy az erőnléti edzők elsődleges célja eredetileg nem a szakma gyakorlása volt, hanem sportolói pályafutásuk kibontakoztatása. Életútjuk során azonban – sérülések vagy más körülmények hatására – motivációjukban megjelent az igény, hogy más játékosokat támogassanak fejlődésükben. Az öt megkérdezett közül négyen körülbelül 18 éves korukban ismerték fel, hogy vonzó számukra az erőnléti edzői pálya, valamint a sporttudományi mérések és tesztek világa. Egy fő esetében pedig a játékosként szerzett pozitív tapasztalat – az erőnléti edzés kedvező hatása sportkarrierjére – vezetett oda, hogy profi pályafutása befejeztével maga is az erőnléti edzői hivatást választotta.

4.3. Szerep és bizalom a magyar kézilabda-kultúrában: növekvő, de heterogén felhatalmazás

Az interjúk eredményei egyértelműen jelezték, hogy a hazai kézilabda-kultúrában változás figyelhető meg. Míg néhány évvel ezelőtt a vezetőedzőn kívüli szakemberek szerepe kevésbé volt meghatározó, napjainkban egyre inkább jellemző, hogy az erőnléti edzőre nem csupán a kondicionáló munkában, hanem a pályán zajló folyamatokban is döntő szerepük lehet. Az interjúk során azonban kiderült, hogy továbbra is vannak olyan csapatok, ahol a vezetőedző bizonyos esetekben korlátozott bizalmat tanúsít az erőnléti edző iránt, és az erőnléti felkészítés még mindig alárendelt szerepet játszik – nemcsak a felnőtt-, hanem az utánpótlás-korosztályban is.

Az interjúk rámutattak arra is, hogy a szakemberek személyiségjegyei kiemelkedően fontosak: elsősorban a jó karizma, hitelesség és a kommunikációs képesség, amely nemcsak a vezetőedzővel, hanem a játékosokkal való kapcsolatban is meghatározó tényező. Nagyon fontosnak tartották, hogy ismerjék a játékosokat.

4.4. Hatás és eredményesség: prevenciós szemlélet és teljesítményfenntartás

Az interjúk során arra kerestük a választ, hogy milyen tényezők tekinthetők az erőnléti edző szakmai referenciáinak, milyen mutatók jelzik munkájuk hatékonyságát, valamint hogy egy jó erőnléti edző milyen mértékben képes befolyásolni a csapat eredményességét. Az interjúalanyok szerint bizonyos, egyidejűleg bekövetkező sérülések az erőnléti munka hiányosságaira utalhatnak. A felnőtt korosztályban elsősorban a teljesítményszint megtartása és a sérülésmegelőzés bír kiemelt jelentőséggel. A válaszokban megjelent az a szemlélet is, hogy az erőnléti edzés önmagában csupán „belépőt” jelent a magas szintű teljesítményhez, ugyanakkor egyes játékosok erőnléti fölénye kiemelkedő előnyt biztosíthat. Az interjúalanyok szerint a klubok eredményességét befolyásolja az erőnléti stáb finanszírozása, illetve hogy a nem megfelelő minőségű erőnléti edzés több esetben hozzájárult a csapat gyengébb szezonbeli teljesítményéhez.

4.5. Szervezeti beágyazottság és információáramlás: központi, mediátorszerep

Utolsó kérdéskörünk arra irányult, hogy feltárjuk, miként helyezkednek el az erőnléti edzők a szakmai stábben, valamint milyen szerepet töltenek be annak működésében. A szakmai stáb állandó tagjai jelenleg a vezetőedző, a másodedző és az erőnléti edző, akik minden edzésen jelen vannak, akik a csapat életét folyamatosan kísérik, és minden edzésen jelen vannak. Az erőnléti edző elsősorban a konditermi és specifikus erőnléti edzések, illetve edzésrészek, a bemelegítések és a periodizáció (egyéni és csapatszintű) tervezéséért felel. Az erőnléti edzők központi szerepet töltenek be a stáb működésében és az információáramlásban, mivel a mérésekből nyert adatokat rendszeresen feldolgozzák, nyomon követik a játékosok állapotát és felkészültségét, mind az edzések, mind a mérkőzések során. Ebből adódóan a szakmai stábben és a megbeszélések során központi, információt közvetítő szerepet töltenek be.

5. Megbeszélés

5.1. Az erőnléti edzők többdimenziós szerepe

A vizsgálat rámutatott, hogy az erőnléti edzők többdimenziós szerepet töltenek be. Feladataik közé tartozik az objektív teljesítményadatok gyűjtése és elemzése, a játékosok állapotáról és fejlődéséről szóló folyamatos visszajelzés, valamint pályaedzői tevékenységek végzése, szoros együttműködésben a vezetőedzőkkel és a többi szakemberrel. A Weldon és munkatársai¹⁷ áttekintése szerint az S&C edzők szinte minden sportágban végeznek fizikai tesztekkel, és az adatokat beépítik a programtervezésbe. Till és munkatársai²¹ hangsúlyozzák, hogy a döntéshozatal – a tervezés, megvalósítás és értékelés folyamata – szoros összefüggésben áll az objektív adatokkal, a kontextussal és a sportolóval kapcsolatos tudással. Eredményeink összhangban állnak a nemzetközi trendekkel; különbségként megfigyelhető, hogy vizsgálatunkban a pályaedzői szerep és a napi visszajelzés talán integráltabb és rendszeresebb, mint amit a szakirodalom többször leír.

5.2. A kiválóság tényezői

A kutatás eredményei alapján a kiválóság nem csupán tudáson alapul, hanem mentális beállítódásokon is, mint a belső motiváció, az önreflexió és a hosszú távú stratégiai gondolkodás. Az interjúalanyok többször említettek olyan kiemelkedő szakmai tapasztalatokat, amelyek új pályairányokat nyitottak számukra, alátámasztva, hogy a kiválóság felé vezető út tudatosan épített folyamat. A szakirodalom hasonló szemléletet tükröz: Collins⁹ „Good to Great” című munkájában a sün-

²¹ Till, K., Muir, B., Abraham, A., Piggott, D., & Tee, J. (2019). A framework for decision-making within strength and conditioning coaching. *Strength & Conditioning Journal*, 41(1), 14–26

disznó-elv és a lendkerék-elv is hangsúlyozza, hogy a tartós kiválóság világosan meghatározott fókuszra, belső motivációra és fokozatos építkezésre épül.

5.3. Kompetenciák és tudásbázis

Eredményeink alátámasztják, hogy a kiváló erőnléti edzőket sokoldalú, interdiszciplináris tudás jellemzi, a rehabilitációs ismeretektől a humánkineziológián át a teljesítményoptimalizálásig. A résztvevők kiemelték a célorientált szemléletet, a proaktív tanulási attitűdöt és a szakma iránti mély elköteleződést. Stewart és munkatársai¹⁹, valamint Armstrong²⁰ szerint a multidiszciplináris stábok hatékonyságát nemcsak a technikai tudás, hanem a vezetői és együttműködési készségek is meghatározzák.

5.4. A szerep elismertsége és bizonytalanságai

A kutatás rámutatott, hogy bizonyos helyzetekben az erőnléti edző szerepe mérsekelt vagy másodlagos lehet, különösen az utánpótlásban, de egyes felnőtt csapatoknál is. Beere és mtsai.¹⁸ szerint az erőnléti edző státusza gyakran nincs teljesen integrálva a klub stábstruktúrájába, és a vezetőedzői filozófia jelentős hatással van a felhatalmazás mértékére.

5.5. A vezetői és szociális kompetenciák szerepe

Az erőnléti edzők hatékonysága nemcsak technikai, hanem szociális kompetenciákon is múlik. Az együttműködés, a konfliktuskezelés és a motiváció kiemelt jelentőségű a stáb és a játékosok közötti harmonikus munkában. Fletcher és Arnold², valamint Lara-Bercial és Mallett¹⁵ kutatásai is alátámasztják, hogy a vezetői kompetenciák – különösen a kommunikáció és a szervezeti beágyazottság – meghatározó szerepet játszanak az edzői hatékonyságban.

5.6. Gyakorlati implikációk és jövőbeli irányok

Eredményeink gyakorlati üzenete, hogy a szerep- és felelősségi körök tisztázása, a kommunikációs protokollok erősítése és a célzott vezetői kompetenciafejlesztés hozzájárulhat az erőnléti edzők hatásának növeléséhez. Bár a vizsgálat nem tudott oksági kapcsolatot kimutatni a személyi változások és a klubok eredményessége között, a résztvevők beszámolóit szerint az erőnléti edzők munkája jelentős hatással lehet a teljesítményre és a sérülések alakulására.

6. A kutatás korlátai és kutatói reflexiók

Kutatásunk kvalitatív megközelítése lehetővé tette az erőnléti edzők egyéni tapasztalatainak, szakmai pályájának és szerepfelfogásának mélyreható feltárását. Ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy a minta mérete korlátozott volt (öt fő), ezért az eredmények nem általánosíthatók a teljes hazai vagy nemzetközi edzői populációra. A résztvevők mind válogatott és élvonalbeli tapasztalattal rendel-

keztek, ami korlátozhatja az eredmények reprezentativitását a kevésbé tapasztalt edzők körében.

További korlátot jelent, hogy a mélyinterjúk során feltárt tapasztalatok szubjektív értelmezésen alapulnak. Bár tematikus kódolással elemeztük az adatokat, az értelmezést befolyásolhatta a kutatók előzetes szakmai ismerete és kerete. A lehetséges torzítás mérséklésére kutatói reflexivitást, adatellenőrzést és fókuszcsoportos megbeszéléseket alkalmaztunk.

A kutatói team sporttudományi, sportpedagógiai és erőnléti edzői háttérrel rendelkezik, ami lehetőséget adott a kérdéskör mélyebb kontextusba helyezésére. Ugyanakkor ez a szakterületi elköteleződés bizonyos értelmezési fókuszot is eredményezhetett. A potenciális egyoldalúság kiegyensúlyozására interdiszciplináris szakirodalmi keretet és strukturált elemzési módszertant alkalmaztunk, ezzel növelve az adatok megbízhatóságát és az elemzés átláthatóságát.

7. A kutatás újdonsága és gyakorlati haszna

Kutatásunk újdonsága, hogy a magyar kézilabda-közegben dolgozó erőnléti edzők vezetői és szakmai kompetenciáit, valamint szervezeti beágyazottságát vizsgálta. A témakör eddig jellemzően nem kapott önálló figyelmet sem a sporttudományi, sem a sportmenedzsment-orientált hazai szakirodalomban. A vizsgálat során azonosított mintázatok – például a kiválóságot meghatározó személyiségjegyek, a multidiszciplináris együttműködés strukturái és a vezetői működés stílusjegyei – új perspektívát kínálnak a sportteljesítmény mögötti szakmai munka értelmezéséhez.

A kutatás eredményei gyakorlati szempontból felhasználhatók a sportegyesületek és szakmai vezetők számára az edzőkiválasztás, a stábépítés és a vezetői képzések tervezése során. A tanulmány emellett hozzájárulhat egy hazai tudásbázis kialakításához, amely elősegíti az erőnléti edzői szakma professzionalizálódását és hosszú távú, értékalapú fejlesztését.

8. Összegzés

Az erőnléti edzők többsége eredetileg sportolói karrierre készült, azonban sérülések és különböző élettapasztalatok hatására pályaorientációjuk megváltozott. A sport iránti elköteleződésük megmaradt, amely ezután abban nyilvánult meg, hogy más sportolók fejlődését kívánták támogatni.

A kutatás rámutatott, hogy az erőnléti edzők szerepe messze túlmutat a fizikai felkészítésen. A top egyesületeknél és válogatottaknál a vezetőedző és a másodedző mellett az erőnléti edző folyamatosan a csapattal dolgozik, és feladatai – például a monitoring, a sérülésmegelőzés és a riportok készítése – kulcsfontosságúak a csapatdinamika, a stábkohézió és a teljesítménymenedzsment szempontjából.

A sikeres erőnléti edzőket nemcsak sokoldalú szakmai tudásuk, hanem személyiségjegyeik és pszichoszociális készségeik is jellemzik; ilyenek például a nyitottság, az empátia, a rugalmasság és az alázat, amelyek ugyanolyan meghatározók, mint a humánkineziológiai, rehabilitációs vagy teljesítményoptimalizálási ismeretek. Szedlak és munkatársai¹² eredményeihez hasonlóan mi is azt tapasztaltuk, hogy a kommunikáció, a törődés és a bizalomépítés alapvető feltétele a sportolókkal való hatékony együttműködésnek. Foulds és munkatársai¹⁶ rámutattak, hogy bizalom és tisztelet hiányában a kapcsolat minősége, és így a teljesítményfejlesztés sem lehet tartós.

A feltárt kompetenciamintázatok gyakorlati orientációja lehetőséget biztosít arra, hogy célzott szakmai fejlesztések és vezetői képzetek révén tovább növelhető legyen az erőnléti edzők hatása. Összességében megállapítható, hogy az erőnléti edzők integrált szerepvállalása nemcsak a sportolók fizikai állapotát javítja, hanem személyiségükből fakadó készségeikkel jelentősen hozzájárul a csapat eredményességéhez és a stáb hatékony működéséhez. A tanulmány így nemcsak az erőnléti edzők szakmai tudásának, hanem személyiségi tényezőinek elismeréséhez járul hozzá, és elősegíti a sportmenedzsment szemléletű edzői szerepek mélyebb megértését.

FELHASZNÁLT IRODALOM / REFERENCES

- Armstrong, A. S. L. (2021):** Strength and conditioning coaches' role in athlete rehabilitation: Perceptions and practices (Master's thesis). Auckland University of Technology.
- Beere, H., Jeffreys, I., & Lewis, M. (2020):** Strength and conditioning provision and practices in elite male football: A survey of current practitioners. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 15(5–6), 636–646.
- Birknerová, Z., Misko, D., & Zbihlejšová, L. (2023):** Determining the core competencies of a coach: Design and validation of a new methodology. *Behavioral Sciences*, 13(1), 18
- Burns A., & Collins D. Interdisciplinary practice in performance sport:** A scoping review of evidence of collaboration. *Eur J Sport Sci.* 2023 Sep;23(9):1877-1891.
- Collins, J. (2001):** Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. HarperBusiness.
- Cruickshank, A., & Collins, D. (2012):** Culture change in elite sport performance teams: Examining and advancing effectiveness in the new era. *Journal of Applied Sport Psychology*, 24(3), 338–355.
- Esposito, G. (2023):** The profile of the sports manager between training misunderstandings and impact on internal stakeholders. *Acta Kinesiologica*, 17(1), 59–65.
- Fletcher, D., & Arnold, R. (2011):** A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(2), 223–242.
- Foulds, S. J., Hoffmann, S. M., Hinck, K., & Carson, F. (2019):** The coach–athlete relationship in strength and conditioning: High performance athletes' perceptions. *Sports*, 7(12), 244
- Gilmore, S., & Wagstaff, C. (2012):** Emerging professions: The case of English professional football. *Sport in Society*, 15(3), 411–427.
- Lai, Y. L., & McDowall, A. (2016):** Enhancing evidence-based coaching practice by developing a coaching relationship competency framework. In L. van Zyl, A. Odendaal, & M. Stander (Eds.), *Coaching psychology: Meta-theoretical perspectives and applications in multi-cultural contexts* (pp. 219–240). Springer.
- Lara-Bercial, S., & Mallett, C. J. (2016):** Practices and developmental pathways of serial winning coaches. *International Sport Coaching Journal*, 3(3), 221–239.
- Malcolm, D., & Scott, A. (2011):** Professional relations in sport healthcare: Workplace responses to organisational change. *Social Science & Medicine*, 72(4), 513–520.
- Otte, F. W., Rothwell, M., Woods, C. T., & Davids, K. (2020):** Specialist coaching integrated into a department of methodology in team sports organisations. *Sports Medicine – Open*, 6(1), 18.
- Salcinovic, B., Drew, M., Dijkstra, P., Waddington, G., & Serpell, B. G. (2022):** Factors Influencing Team Performance: What Can Support Teams in High-Performance Sport Learn from Other Industries? *Sports Medicine – Open*, 8(1), 1–14
- Silva, J. R., Buchheit, M., Hader, K., Sarmiento, H., & Afonso, J. (2023):** Building bridges instead of putting up walls: Connecting the „teams” to improve soccer players' support. *Sports Medicine*, 53(6), 1097–1107.

- Stewart, P., Fletcher, D., Arnold, R., & McEwan, D. (2024):** Performance support team effectiveness in elite sport: A narrative review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*. Advance online publication.
- Szedlak, C., Batey, J., Smith, M. J., & Church, M. (2021):** Examining experienced S&C coaches' reflections on the effectiveness of psychosocial behaviors in coaching. *International Sport Coaching Journal*, 8(3), 346–355.
- Tiberi, S., Esformes, J. I., Jennings, G., Cooper, S., & Moody, J. (2024):** Exploring coaching leadership behaviours in strength and conditioning coaching: Preferences of NCAA Division I and II collegiate student-athletes based on task dependence. *Journal of Coaching and Sports Science*, 3(2), 76–89.
- Till, K., Muir, B., Abraham, A., Piggott, D., & Tee, J. (2019):** A framework for decision-making within strength and conditioning coaching. *Strength & Conditioning Journal*, 41(1), 14–26
- Weldon, A., Duncan, M. J., Turner, A., LaPlaca, D., Sampaio, J., & Christie, C. (2022):** Practices of Strength and Conditioning Coaches: A Snapshot From Different Sports, Countries and Expertise Levels. *Journal of Strength and Conditioning Research*, 36(5), 1335-1344.