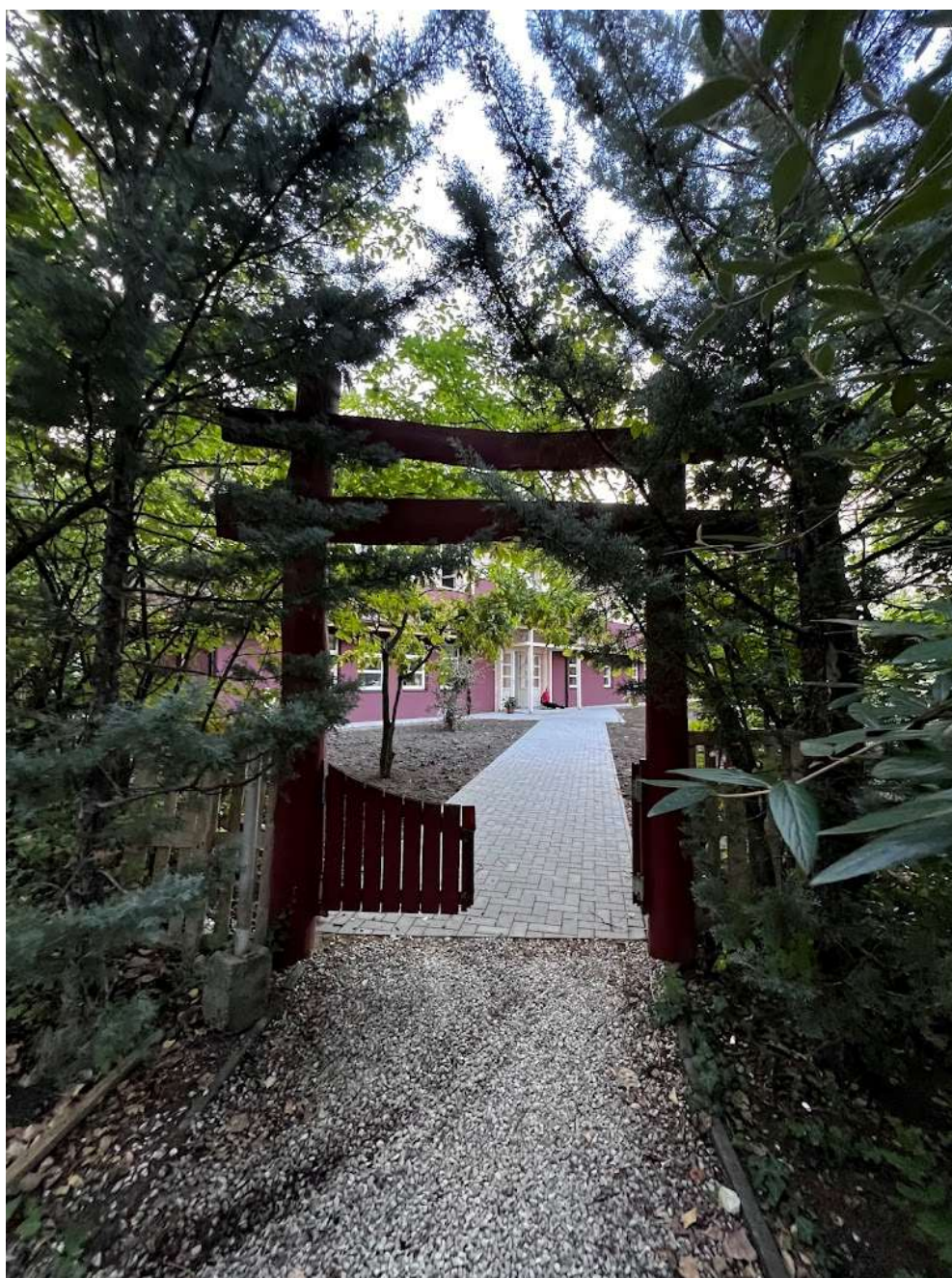


„A TAN KAPUJA BUDDHISTA EGYETEM”

Transzformatív Buddhista Ösvény

Stratégia 2025–35



TARTALOM

Vezetői összefoglaló.....	3
A stratégiaalkotás keretrendszere	4
1. Stratégiai helyzetelemzés.....	5
1.1. Trendelemzés	5
1.1.1. A buddhista felsőoktatás trendjei.....	5
1.1.2. A buddhista felsőoktatás a buddhista világegyház szervezetében.....	6
1.1.3. A buddhista felsőoktatás nemzetközi és hazai egyházi környezete.....	7
1.1.4. A buddhista felsőoktatás a magyar felsőoktatási környezetben.....	8
1.2. Ökokörnyezet-elemzés.....	8
1.3. Külső versenyképesség elemzés	9
1.4. Belső alkalmasság elemzés	9
2. Stratégiai eszközök és keretrendszer-elemzések eredményei.....	10
2.1. PESTLE elemzés: az intézmény politikai (P), gazdasági (E), társadalmi (S), technológiai (T), jogi (L) és környezeti (E) háttere	10
2.1.1. Politikai környezet (P)	10
2.1.2. Gazdasági környezet (E).....	11
2.1.3. Társadalmi környezet (S).....	12
2.1.4. Technológiai környezet (T)	13
2.1.5. Környezet (E).....	14
2.2. SWOT elemzés	14
2.2.1. Erősségek és gyengeségek.....	14
2.2.2. Szenáriók a SWOT elemzés alapján	16
2.3. A stratégiaalkotás feladatai (Mc-Kinsey 7s elemzés)	16
2.4. Kék-óceán eszköztár szerinti fejlesztés	17
2.4.1. Értékjavaslat, értékinnováció:.....	17
2.4.2. Értékstratégia fejlesztés (értékmigrációs elemzéssel).....	17
2.4.3. Hallgatók számára értelmezett hasznossági térkép.....	18
2.4.4. Hallgatói-vevői csoport fejlesztés.....	19
2.4.5. Értékelemzés: hat ösvény keretrendszer alapján.....	19
2.4.6. Az intézményi versenyképesség fejlesztése: négy akció keretrendszer.....	21
2.4.7. Nem romboló fejlesztés	21
3. A stratégia definiálása: Miért létezik az intézmény?.....	22
3.1. Business modell definiálása.....	22
3.2. Stratégiai irányelvek: MAXI-MAXI stratégia.....	23

TRANSZFORMATÍV BUDDHISTA EGYETEM STRATÉGIA

3.3. Stratégiai pillérek	23
4. Stratégiai kezdeményezések: Hogyan?.....	29
4.1. A stratégia irányítása és teljesítményértékelési rendszer	29
4.2. Stratégiai célok adattábla.....	29
4.3. Stratégiai pillérek adattábla	30
4.4. Stratégiai kezdeményezések adattábla.....	30
4.5. Érintettek eredményei	31
4.6. Kulcseredmények	32

Vezetői összefoglaló

A TKBF harmincéves története és képzési tapasztalatai, állami elismertsége és akkreditációs eredményei alapján az európai térség bevett, elismert intézménye, amely az EQAR nyilvántartás alapján minőségi felsőoktatást folytat. Az intézmény speciális hitéleti képzést folytató szervezet, amely a magyar hitéleti képzéseknek és képesítési rendszernek megfelelő oktatást végez. A TKBF képzése Európában egyedülálló, az amerikai és ázsiai képzésekkel összevetve egy vallási-kulturális, nyelvi transzmissziós programot, és a meditációs tartalom révén egyedülálló gyakorlatközpontú tanító képzést folytat. Ebben a tekintetben egyedülálló Európában, mivel a többi rokon képzés kizárólag orientalista jellegű (nem-lelkész funkciójú) buddhista tanulmányokat oktat.

A TKBF képzési rendszere és a buddhista vallási kultúra fejlesztése szükségessé teszi az egyetemmmé válást, a doktori képzési program, a harmadik szint bevezetését, mert oktatói utánpótlása nem megoldható sem a kívülálló nézőpontban szocializálódott buddhista doktori képzésekből, sem az ázsiai doktori programokból, amelyek szintén a vallási szükségleteken kívüli orientalista programokra koncentrálnak. A fentiek érdekében a TKBF:

- kialakította a buddhista hitéleti képzési ágra vonatkozó teljes kimeneti leírásokat,
- kialakította a transzformatív kimenet-és hallgatóközpontú oktatás modelljét,
- a buddhista tanulási modellt,
- a buddhista transzformatív pedagógiát.

A TKBF a stratégiafejlesztés 4 fázisú nézőpontjára,

- PESTLE elemzésre,
- Balanced Score Card elemzésre,
- SWOT elemzésre alapozva,
- a Kék óceán módszertani eszköztárával specifikálva alakította stratégiai célkitűzéseit.

TRANSZFORMATÍV BUDDHISTA EGYETEM STRATÉGIA

Stratégiai irányok



Stratégiai pillérek: nemzetköziesítés, kiválóság orientáció, fenntarthatóság

Stratégiai akciók: HR stratégia, Hallgatói Tanácsadás Stratégia, Digitális Transzformáció

A stratégiaalkotás keretrendszere

Négy fázis nézőpont

A stratégia kialakításához a Domont Consulting Group 4 fázis nézőpontját vettük alapul.¹ Az üzleti modellekkel szemben ugyanakkor azon elemeket vettük figyelembe, amelyek egy kis felsőoktatási intézményre értelmezhetők.

The Toolkit includes a 4-phase approach that we have built and refined over the past 20 years through constant trial and error



1. Stratégiai helyzetelemzés: Trendelemzés, Ökokörnyezet-elemzés, Külső versenyképesség elemzés, Belső alkalmasság elemzés

2. Stratégiai eszközök és keretrendszer:

- Hagyományos eszköztár: Balanced Score Card, PESTLE elemzés, SWOT elemzés
- Kék-óceán eszköztár: értékinnováció, vevő hasznossági térkép, vevőcsoport fejlesztés, hat ösvény keretrendszer, értékmigrációs térkép, tandíj folyosó elemzés, nem diszruptív fejlesztés

3. Stratégia definiálása: Business modell választás, Misszió, vízió, küldetés és értékek újra definiálása, Stratégiai térkép, BSC indikátorok, Stratégiai pillérek

4. Stratégiai terv

4.1. A stratégia irányítása és teljesítményértékelési rendszer (Miért?): Stratégiai célok adattábla, Stratégiai pillérek adattábla, Stratégiai kezdeményezések adattábla, Érintettek eredményei, Kulcseredmények

4.2. A stratégia megvalósítása (Hogyan?): Stratégiai irányelvek: Stratégiai tervezés 1. optimális, 2. külső lehetőségre támaszkodó, 3. belső erősségre támaszkodás esetén, Stratégiai kezdeményezések

¹ <https://www.domontconsulting.com/products/strategic-plan-template?variant=12475735769170>

1. Stratégiai helyzetelemzés

1.1. Trendelemzés

1.1.1. A buddhista felsőoktatás trendjei

A buddhista felsőoktatás az utóbbi harminc év felsőoktatási reneszánsza által kialakult trendekbe illeszkedik. Korábban az ún. buddhista intézetek szolgáltak felsőszintű buddhista képzéssel, ezek többsége később átallt az amerikai bachelor/master modellre.

A buddhista felsőoktatás Ázsiában többnyire az állami intézményrendszer keretében buddhizmus és hinduizmus bölcsészképzésként van jelen, és e képzések kiterjednek a civilizációtörténet oktatására is. Az állami intézményrendszer buddhista BA és MA programjai buddhista filozófiát, a buddhizmus nyelveit, civilizációs tanulmányokat tartalmaznak, kiegészítve buddhista nézőpontú egyéb gyakorlati tárgyakkal (buddhista menedzsment, stb.). A programok jelentős része angol nyelvű, főként a nemzetközi hallgatók vonzása céljából, és a liberális felsőoktatás modelljében humán-bölcsészeti szaktudományos, nyelvi, kulturális, régészeti, filozófiai ismereteket ad. E képzések, szemben a buddhista intézeti képzésekkel, nem a buddhista vallási értelmiség kialakítását célozzák, hanem a nemzeti közigazgatás és közélet szakembereit, a nemzeti értelmiséget, vagy a térség értelmiségi szakembereinek a képzését.

Az amerikai felsőoktatásban is többnyire buddhista intézetek kínálják az alap- és mesterszakokat, ám több buddhista egyetem is működik. A buddhista felsőoktatás azonban gyakran más egyetemek képzései között kínál alap-, mester és buddhista PhD kurzusokat, liberális bölcsész modell szerint, szinte minimális hallgatószámmal. A buddhista intézetek kurzusai a buddhizmus gyakorlati aspektusait preferálják, főként a jóga- és mindfulness-képzések képeznek másodlagos választási lehetőséget kínálva a felsőoktatásban tanulóknak.

Európában a buddhista intézeti jellegű felsőoktatás hiányzik, a TKBF az első olyan intézmény, amely a vallásgyakorlók számára nyújt felsőoktatási képzést. A Bologna-rendszer bevezetésével – főként mester- és doktori szinten – megjelentek a buddhista tanulmányok képzései, amelyek Nyugat-Európában az ún. orientalista tanulmányok hagyományaira támaszkodnak, majd a hidegháború időszakában az ún. területi tanulmányok programjaiból alakultak át buddhista alap- és mesterképzésekké. E képzések száma jelentős, és napjainkban megindult az egyetemek marketingje a buddhista egyházi szervezetek irányába, főként az EU globális fejlesztési trendjei és a felsőoktatás ázsiai terjeszkedésének hatására. Az európai képzések is hagyományos filozófiai, nyelvészeti és bölcsészeti képzések, ám ezek jelentős területi-politikai, üzleti kiegészítéseket tartalmaznak, amivel a nyugati társadalom interkulturális globális elitjét készítik fel üzleti, diplomáciai és nemzetközi politikai, segélyezési és fejlesztési ügyekre.

Magyarországon nem voltak területi tanulmányok, az ELTE Buddhista tanulmányok képzése a korábbi ún. „butik szakok” rendszeréből kitörve (altajisztika, indológia) e globális interkulturális elit képzésre készít fel, ám miután Magyarország a „keleti nyitás” ellenére is gyenge kapcsolatokkal rendelkezik, a végzetek elhelyezkedése csak a kulturális szférára korlátozódik.

A TKBF képzései inkább a buddhista intézetek képzéseivel hasonlítanak a jóga- és mindfulness-tréningekkel, és a buddhista vallás belső egyházi szakembereinek és értelmiségi elitjének felkészítésével foglalkoznak.

A TKBF folyamatosan akkreditált, bevett, minőségi képzést folytató intézmény, egyedüli diplomát adó képzéssel Európában, amely a jelenlegi buddhista tanítóképzéseken túl egyéb buddhista szakmaisággal is rendelkező, angol nyelvű képzések fejlesztésére is felkészült.

1.1.2. A buddhista felsőoktatás a buddhista világegyház szervezetében

Az európai intézményes valláskultúrából kiinduló gondolkodás alapján nagyon nehéz a buddhizmus szervezeteit, működését és tevékenységét értelmezni. A buddhizmus szervezetileg kis közösségekre épül, amelyek nemzeti vagy regionális uniók formájában kapcsolódnak egymáshoz. Az egyházi közösségi szervezetet a rend jelenti, amelynek főként etikai és viselkedési szabályai vannak. A buddhista tanító edukátor, már a buddhizmusban magas szintet elért tudással és gyakorlattal rendelkező személy, akinek funkciója a tan továbbadása. A kolostor szervezet, mint olyan, bizonyos korszakokban az európai szerzetesrendek gazdasági szervezetéhez is hasonlított, azonban a rendek Európában nem töltnek be hasonló funkciót. Amennyiben az Európai Buddhista Unió (EBU) tagszervezeteit vizsgáljuk és elemezzük, akkor egyértelmű, hogy ezek gyakorló közösségek, felsőfokú képzőhelyek, pagoda vagy templom központok.

Az EBU – a buddhista európai vallási civil szervezet – mögött nem áll hivatalos nemzeti és regionális egyházi szervezet, lényegében nemzetközi non-profit egyesület jelleggel tevékenykedik. Az Európai Buddhista Unió tagjai részben nemzeti uniók, részben pedig buddhista vallási közösségek, legyenek azok világi, gyakorlati vagy rendi jellegűek. Az európai szint lényegében a nemzeti/helyi buddhista közösségi vezetők szakmai munkaközössége, ún. *community of practice*. Az EBU két tudományos hálózatot működtet:

A **Kontemplatív buddhizmus tudományos hálózat** célja, hogy a buddhista tudás kincseit közvetítsék Európába, és ezáltal a középkori reneszánsz újjászületés modelljére egy buddhista reneszánsz, egy új humanizmus, egy kifinomult politikai-filozófiai rendszert és meditációs technikákat, a tudat szubjektív tudományát, a vallások közötti dialógust, a tapasztalati tudás kutatásnak módszertanát, egy univerzális humanizmus szerepkört hozzon létre, amely az egység felé vezeti az európai diverzitást. A hálózat célja tudományos programok szervezése, képzési programok alakítása posztgraduális szinten a kontemplatív tudományosság témakörében, valamint ezek akkreditációja.

Az **Akadémiai tudományos hálózat** „a buddhista tradíció szerepe az új európai kultúra építésében” témakör mellett azt kívánja feltárni, mennyire alkalmas az európai buddhizmus a társadalom megszólítására, új perspektívák adására a modernitás kérdéséhez. A buddhizmus esetében vizsgálja, hogy a digitális technológiák miként alakítják a tan értelmezését, milyen cselekvési paradigmaváltás és identitás elmozdulás következik a környezeti kérdésekből. Az oktatás területén – a fiatalok és az iskolai képzés vonatkozásában – azt kutatja, mi jellemzi a buddhista hozzájárulást. Továbbá azt vizsgálja, mit jelent az emberi jogok és a társadalmi nem buddhista perspektívája, milyen új megközelítést tud ehhez a buddhizmus hozzátenni.

Összességében mindkét szervezet célja az európai kulturális és társadalmi életben való jobb láthatóság és nagyobb befolyás elérése.

Az EBU európai tevékenysége kiterjed: az EU New Green Deal programjára, a szakrális helyek védelmének és biztonságának fejlesztésére, a vallásszabadság elősegítésére, valamint az emberi jogokat, az oktatást és az állatjólétet érintő kérdésekre. Az ET politikai között szerepelnek a vallási és emberi jogok, a vallásközi dialógus, a civil társadalom részvétele a döntéshozatalban, az oktatás és a gender-stratégiai programok. Az EBU háromszintű oktatásfejlesztést folytat: békére nevelés az iskolai közösségekben, buddhizmus oktatása az iskolákban, tanítói és szülői szerepek, valamint a buddhista családmódel fejlesztése. A buddhista vallási termékek üzletágában a buddhista templomok, a családi

Buddha szentélyek és lakásberendezési tárgyak, ajándékok mellett a meditációs centrumok a fő vásárlóhelyek. Mindenütt előtörték az online kereskedelmi lehetőségek, ezért ez az üzletág nem teremt foglalkoztatási lehetőséget.

1.1.3. A buddhista felsőoktatás nemzetközi és hazai egyházi környezete

Az európai buddhista közösségek vagy vallási gyakorlatközösségek, vagy nemzetközi hálózatba szervezett, transznacionális szolgáltatásokra építő közösségek, amelyek a keresztény egyházi szervezetekkel összevetve főként informális szervezeti munkára épülnek. A nyugati buddhizmus esetében a 70-es évek generációja eltűnésével a laikus buddhizmus visszaszorult, a vallásos aktivitás csökkent.

Magyarországon a 2011. évi CCVI. törvényben (a lelkiismereti és vallásszabadságról, valamint az egyházak, vallásfelekezetek és vallási közösségek jogállásáról) és **a bevett egyházak között elismerték** a „Buddhista vallási közösségeket”, ám név szerint nem sorolták fel őket. A 2011. évi törvény alapján a bevett egyház jogi személyiségnek minősül. A törvény meghatározza, hogy a jogi személyiséggel rendelkező vallási közösségek szabadon választják meg vallási és egyéb közcélú tevékenységük kereteit, szabályait, szervezeti formáját és elnevezését. 9. § * (1) Az állam és a jogi személyiséggel rendelkező vallási közösségek együttműködhetnek a közjó előmozdításában. Az állam a jogi személyiséggel rendelkező vallási közösségekkel

- történelmi és kulturális értékeket megőrző,
- nevelési-oktatási, felsőoktatási,
- egészségügyi, karitatív, szociális, család-, gyermek- és ifjúságvédelmi,
- kulturális vagy sporttevékenységet érintő, valamint
- más közcélú tevékenység ellátására

megállapodást köthet történelmi és társadalmi szerepük, társadalmi elfogadottságuk, beágyazottságuk, szervezettségük szerint, az általuk hagyományosan végzett közcélú tevékenységek során szerzett tapasztalataik és – az együttműködéssel érintett közcélú tevékenységek sajátosságaihoz igazodva – az azok ellátásához szükséges feltételek fennállásának figyelembevételével. Továbbá: a.) politikai és érdekérvényesítő, b.) pszichikai vagy parapszichikai, c.) gyógyászati, d.) gazdasági-vállalkozási, e.) nevelési, f.) oktatási, g.) felsőoktatási, h.) egészségügyi, i.) karitatív, j.) család-, gyermek- és ifjúságvédelmi, k.) kulturális, l.) sport-, m.) állat-, környezet- és természetvédelmi, n.) hitéleti tevékenységhez szükséges túlmenő adatkezelési, valamint o.) szociális tevékenységet is folytathatnak.

A buddhista vallási szervezetek:

- a. Az Etv. felsorolásában bevett egyházak a buddhista közösségek.
- b. A TKBE honlapja szerint 5 bejegyzett buddhista egyház van: TKBE, BMM, Gyémánt Út, Karma Kagyüpa és a kínai Chan Buddhista egyház.
- c. A TKBE közösségei.
- d. Egyéb közösségek.

Transznacionális szervezetek: pl. RIME, Szakja Tashi Dkrupa Hungary, Ligmincha, Dharmeling gyülekezet.

Teljes szolgáltatást végző szervezetek: Eredeti Fény.

Összegzés: a szervezetek mintegy fele tényleges tevékenységet nem végez a honlapjuk alapján. A legtöbb alvó szervezet az egyházügyi törvény változásai miatt nem jutott forrásokhoz. Szervezeti jellemzők:

1. Egy szervezetnek volt titkára és asszisztense.
2. Az Eredeti Fény szervezet Esztergomban alakított ki egyedül holisztikus szolgáltatásokat:

-
- a. zen gyakorlati elvonulások, zen tábor,
 - b. életúttal kapcsolatos szertartások,
 - c. szangha szertartások, kóan interjúk, formális 4 tásas étkezés,
 - d. bemutatkozó beszélgetés, körbeszélgetés, olvasás, dharma előadás,
 - e. vendégcsoportok, fesztiválok, konferenciák,
 - f. oktatás: nyelvi, tibeti és indiai kultúra.

Összességében az alternatív egyházak között a magyarországi buddhizmus viszonylag jól szervezett, nemcsak vallási gyakorlóközösségek, hanem egyházak is működnek, ugyanakkor az európai buddhista szervezetekhez hasonlóan inkább informális szervezetek, és alapvetően hiányoznak belőlük a szociális intézmények.

1.1.4. A buddhista felsőoktatás a magyar felsőoktatási környezetben

A magyar felsőoktatásban a hitéleti képzések többféle intézményben szervezettek: egyházi fenntartású, teljes képzési körű és vallási elkötelezettségű egyetemeken, alkalmazott tudományok egyetemein, valamint kifejezetten hitéleti képzést folytató intézetekben. A főiskolák zöme katolikus püspöki fenntartású közösségi főiskola, amelyben a hittanár és szociális munkás képzések kapcsolódnak a hitéleti képzésekhez. Az alternatív főiskolák közül a hetednapos adventista része a globális felsőoktatási hálózatnak, a többi esetében akadnak még felsőoktatási vallási intézmények, ám a TKBF-nek és a Krisna-tudatú felsőoktatásnak nincsen európai megfelelője. A TKBF és az ATF, a DRHE és az EVHE-hoz hasonlóan a vallási felsőoktatás nemzetközi potenciállal bíró intézménye. A katolikus, hetednapos adventisták és az evangélikus oktatás esetében a lelkészképzés nemzetközi standardoknak megfelelően kidolgozott.

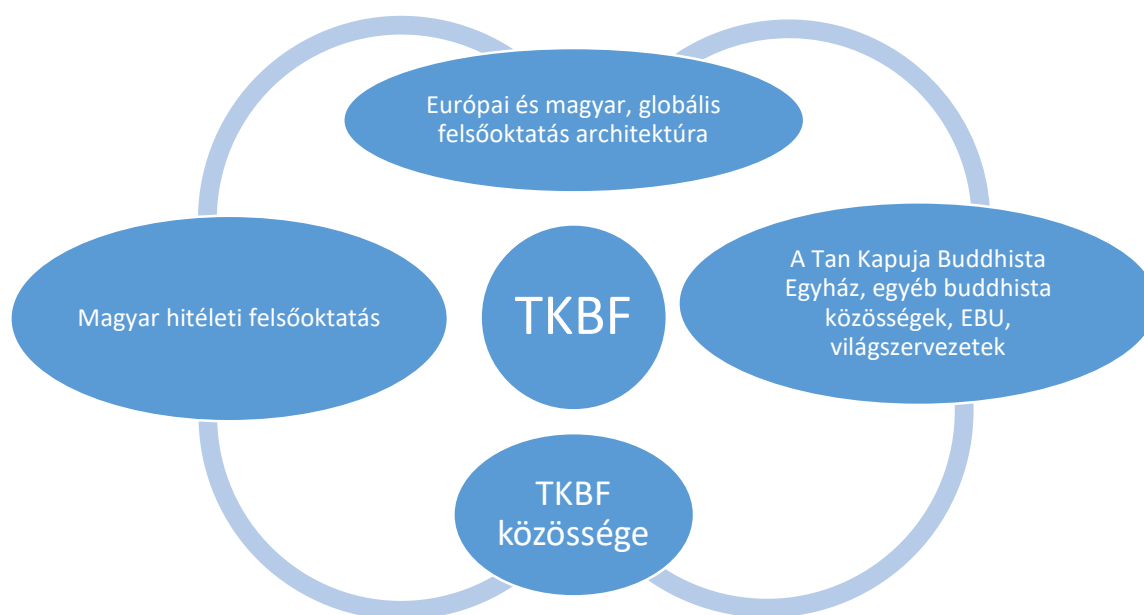
A hitéleti felsőoktatás a „nyugati világban” főként az USA-ban hanyatlóban van, és Európa-szerte csökken az aktív vallásosság. A hazai buddhista közösségek vonzásereje eléri a 100 000 főt, amely közvetlenül leköveti a katolikus, a református és az evangélikus egyházakat. A bevett buddhista egyház, a bejegyzett buddhista közösségek, az alapítványi szervezetek és egyesületek, a rend-szerűen, illetve a szolgáltatásokra szakosodott mintegy 30 vallási közösség/gyülekezet rendkívül heterogén, eltérő fejlettségű szervezetet mutat. Ugyanakkor **a buddhizmusnak kiemelt szerepe van a nem-európai eredetű békés vallások megerősítésében**, amelyet kifejez az Európai Unió szoros kapcsolata az uniós és demokratikus intézményekkel. A buddhista közösségek mintegy fele transznacionális hálózatok része, legtöbbször angolul vezetik a gyakorlatokat, ezért az angol nyelvű képzések felé fordulás is elengedhetetlen. Ez a nemzetközi, európai beágyazottság, a sokféle hagyománykövetés és a bevett vallási jelleg megköveteli, hogy **a buddhista felsőoktatás ne csupán a vallásoktatás kerete legyen, hanem a buddhista gyakorlatokhoz kapcsolódó széleskörű szolgáltatásokra is felkészítsen**, amelyre az egyházi törvény lehetőséget nyújt. A TKBF nemzetközi beágyazottságának bizonyítékai az angol nyelvű káplán képzés és az ázsiai partnerekkel kialakított nemzetközi buddhista akadémiai tevékenység.

1.2. Ökokörnyezet-elemzés

A Tan Kapuja Buddhista Főiskola az európai és magyar felsőoktatás, az EHEA része. Képesítési rendszere, képesítési szintjei, minőségirányítási rendszere megfelel a QF-EHEA, az EKKR, az MKKR és a magyar képesítési követelményeknek. Képzései az ISCED 2011 és az ISCED 2013 szerinti osztályozási rendszerbe illeszkednek. Az Ftv. 2011. szerinti szabályozás szerint egyház fenntartásában álló intézmény. Akkreditációját a MAB végzi, a TKBF ennek révén bekerült az EQAR adatbázisába, amely a világ egyetlen ilyen jellegű adatbázisa. A magyar kormány csatlakozott a diplomák globális elismerési rendszeréhez az UNESCO dokumentum aláírásával, így a TKBF elismeri az EKKR-nek megfeleltethető diplomákat, és így globális szinten elismerhető diplomát ad ki. A TKBF követi az

európai és magyar szabályozást a mikrokreditek elismerésében, és kialakította azokat a kereteket, amelyekben a mikrokredites képzések szervezhetők.

A TKBF alapítója és fenntartója A Tan Kapuja Buddhista Egyház. A TKBF a többi keresztény felekezeti főiskolához hasonlóan szorosan együttműködik az egyházzal, közösen használja létesítményeit és erőforrásait. Magyarországon mintegy 20 buddhista vallási közösség működik, amelyek hálózatként állnak a TKBF és a TKBE egyház kapcsolatrendszerében. Kiemelten fontos, hogy a TKBF egyrészt nemzetközi buddhista képzőhálózatok része, melyeknek képzéseit közösen kínálja, másrészt aktív tagja az Európai Buddhista Uniónak. A TKBF belső csoportjait a hallgatói és oktatói, munkatársi közösségek képezik. A TKBF működésére kiemelten fontos az MRK és a MAB hitéleti szakember hálózata.



1.3. Külső versenyképesség elemzés

A buddhista tanítóképzés Európában egyedüli, és más európai országban nem működik felsőoktatási program ebben a témakörben, ezért angol nyelvű képzés indításával jelentős bázist építhetne ki az intézmény. A magyar hitéleti képzések között egyedülálló a meditációs lehetőségeivel, tulajdonképpen azokkal a képzésekkel versenyez, amelyek alternatív területekről vonzanak hallgatókat. A magyar felsőoktatásban lehetetlen volt az adatok feltérképezése, mivel az egyházi képzések adatai nem nyilvános adatok, ám jelenleg az OH statisztika szerint az intézmény vonzerője jelentős. Az intézmények többnyire a hittanár-hitoktató és egyéb szociális képzésekkel próbálják az intézményeket fenntarthatóvá tenni. A rendszerváltás óta megtartott népszámlálások a vallásosság radikális csökkenésére utalnak, amelyben a hitéleti főiskolák a nem keresztény spiritualitás megerősödését látják. A posztmodern spiritualitás mellett a buddhista spiritualitás vonzerője tovább növekszik, főként a meditáció és tapasztalati spiritualitás révén. A buddhista tanítóképzés a hitéleti képzésnek olyan speciális szegmense, amely nem európai kultúrát közvetít, ugyanakkor nem kellően hangsúlyozott a Krisna-vallástól való különbsége, a szervezeti és vallási eltérések rendszere, amit célszerű lenne jobban kiemelni.

1.4. Belső alkalmasság elemzés

A TKBF megfelelő felsőoktatási szervezeti struktúrával, világos irányítási rendszerrel, stratégiai és változásmenedzsment képességekkel bír. Költségvetése fenntartható, tanári állománya stabil, az oktatók a nemzetközi buddhista vallási közeletben elismertek, többségük jól beszéli az angol nyelvet. A hitéleti képzőhelyek többsége a hit területén kívül a szociális és oktatási szférában keresi a képzések fenntarthatóságát, ám a lelkész képzés mindenütt erőteljesen visszaesett.

A TKBF jelenlegi oktatói állománya és tanszékei a képzés szakmai és törzsanyagait közvetítik: szükség van további tanszékfejlesztésre a buddhizmus oktatása, a szociális-spirituális alkalmazott szolgáltatások és a közösség-szervezés kérdéseiben.

Ugyancsak fejlesztendő a távoktatás területe, technológiája és forrásai.

2. Stratégiai eszközök és keretrendszer-elemzések eredményei



2.1. PESTLE elemzés: az intézmény politikai (P), gazdasági (E), társadalmi (S), technológiai (T), jogi (L) és környezeti (E) háttere

2.1.1. Politikai környezet (P)

Az európai felsőoktatási környezet egy olyan komplex, többszintű közkormányzási rendszer, amelyben a felsőoktatás fejlesztése az Európai Oktatási Térség szintjére került, ennek egyik ágazata az EHEA (Európai Felsőoktatási Térség), amely integrációs folyamatában áll az ERA (Európai Kutatási Térség) folyamataival. Az EHEA térség fejlesztési programját a BFUG Tirana konferencia a következő alapelvekben határozta meg:

- **Akadémiai integritás:** a standardok szerinti működés, a célnak megfelelő intézményi és programszintű feladatok, az oktatás, a kutatás és az adminisztráció, az intézményi irányítás és minőségbiztosítás folyamataiba beépítetten, kitérve a mesterséges intelligencia, az adatkezelés kérdéseire is. Az intézményi etikai szabályzatok megújítása.
- **Intézményi autonómia:** az intézményi autonómia kiterjed a szervezet pénzügyi, emberi erőforrás foglalkoztatási, az akadémiai kutatás kérdéseire és a társadalmi felelősségvállalásra. Az autonómia alapján az intézmények meghatározzák vezetési és irányítási modelljüket, autonóm joguk az intézményi prioritások és a stratégiai irányelvek meghatározása a belső érdekelt bevonásával. A misszióknak megfelelő finanszírozás, költségvetési autonómia, önálló foglalkoztatáspolitikai, a szakok és felvételi politika önállósága, a kutatási módszerek önállósága.
- **A hallgatók és munkatársak részvétele az irányításban:** ez kiterjed a nemzeti szintű szabályozásra és az intézményi szabályozásra egyaránt.
- **A közfelelősség a felsőoktatás iránt:** az állami hatóság felelős a szabályozási keretrendszerért, a három misszió teljesíthetőségéért, és a konzultációs felület megteremtéséért az érintettekkel.
- **A felsőoktatási intézmény közfelelőssége:** standardok szerinti vezetés, megfelelő standardok szerinti munka, széleskörű információs kötelezettség, a demokratikus, szolidáris és etikus értékek képviselése, a Magna Charta Universitatum 2020 szerinti SDG felelősség.

- **Globális felsőoktatás:** innovatív oktatás, hallgatóközpontú tanulás, szociális hozzáférés, környezeti és klímaképzés, migránsok oktatása, mobilitás, transzferábilis kreditek, mesterséges intelligencia kezelése, minőségi oktatás, globális diplomaelismerés.

A fentiek alapján fejlesztendő: az akadémiai integritás és munkatársi autonómia dokumentációja, a képviseleti rendszer, az intézményi közfelelősség.

A nemzeti politikai környezet az európai felsőoktatási rendszernek való megfelelésben elfogadta a kreditrendszert, a diplomák elismerését, a kimenetközpontú oktatást, a nemzetközi mobilitási rendszert, a digitális oktatási és mikrokredites képzéseket, a négyszintű képzési rendszert. A 2011.Ftv. az európai mintához igazította a képzési struktúrák alakítását, elfogadta az ESG központú minőségértékelés rendszerét, az intézményi kategóriákat. Fejlesztendő:

- kreditelismerésben az akadályok lebontása,
- diplomák elismerése: az ázsiai és afrikai képesítési rendszerekhez való megfeleltetés,
- kimenetközpontú oktatás definiálása intézményi szinten,
- nemzetközi mobilitási kínálat fejlesztése,
- digitális oktatási stratégia,
- mikrokredites képzések intézményesítése,
- négyszintű képzési rendszer: FOKSZ – rövid ciklus, első ciklus, második ciklus, harmadik ciklus,
- A TKBF egyetemmé fejlesztése.

A politikai polarizáció erőteljes hatással van az egyetemekre, az Izrael-Hamasz háború, az amerikai választási kampány és a radikális baloldali mozgalmak felforgatták az egyetemek életét. Megváltozott a finanszírozás, a vezetés, a kampuszok megszűntek biztonságos helyek lenni, a politikai pártok szerveződése megjelent az egyetemi szektorban, mindezek hatására mindennapivá vált az oktatók elleni fellépések, elbocsátások, a könyvek betiltása, a kritikai fajelmélet hatására az egyetemi hagyományok megkérdőjeleződtek. Összességében viszont mindezek ellenére az európai és a nemzeti közpolitikai környezet támogatja az intézményi célokat.

2.1.2. Gazdasági környezet (E)

A TKBF tevékenységét a magyar és az európai uniós gazdasági környezetben, valamint az ezáltal teremtett munkaerőpiaci igények és szükségletek alapján végzi. Az intézmény hallgatói végzés után főként a szolgáltatás és tudásszektorban tevékenykednek, a fenti elemzés alapján a vallási szervezetek foglalkoztató képessége alacsony. Amennyiben a gazdasági trendeket elemezzük, akkor a buddhista nézőpontok több ponton kapcsolódnak az új trendekhez:

1. Stakeholder gazdaság és multi-stakeholder kormányzás: a Davosi Világgazdasági Fórum 2020-ban fogadta el a stakeholder gazdaság nézőpontját, annak mérését és kritériumait (ESG adatrendszer). A magyar kormány 2024 januárjától bevezette és fokozatosan kiterjeszti ezt a cégekre és szervezetekre. A DVF 2024.évi konferenciája, a Global 7 (G-7-ek) jelentése a Faith in Action program az ún. multi-stakeholder nézőpont alapján definiálta a világ üzletemberei számára a vallási szervezetek bevonását a polikrízis² sújtotta világban. A davosi fórum által hangsúlyozott menedzsment elemei:

- A cégvezetők vallási írástudásának magas szintje, a vallás, mint kultúra szerepe a vállalkozásokban,

² Polikrízis: az egyszerre fennálló gazdasági, környezeti, geopolitikai és technológiai krízis állapota, amelyben a válság-megoldás nem lehetséges a vallási szervezetek bevonása nélkül.

- ERG csoportok létrehozása: vallásközi workshopok, vallás-integrált tehetséggondozás, a képzésekbe a spirituális elemek beemelése, kulturális kompetencia, a vevői márkákban a vallási-kulturális márkák fejlesztése,
- vallásbarát céges kultúra,
- vallási közösséget érintő CSR programok,
- vallási ünnepekkel kapcsolatos munkahelyi politika,
- REDI index: vallási szervezeti standard, vallási csoportnak szóló programok, stb.

2. Vallásgazdaság:

- vallási jogi szervezetek, vallási civil egyesületek, vallási üzleti szervezetek, vallási szociális vállalkozások – a szektor jelentős.
- Vallási szuverén vagyonalapok, vallási befektető tevékenységek, valláshoz kötődő fogyasztói tevékenységek – új globalizált iparágak megjelenése.

3. Buddhista gazdaság és vállalkozások:

- Alaptézis: a buddhista gazdaság, mint a buddhista életmód kiegészítője, falusi önellátás, helyi gazdaság, vállalkozások, városi vallási szolgáltatások, tisztességes életminőség.
- Buddhista elvek beépítése a vállalkozásokba, mint pl. japán gazdasági modell és zen-kultúra, minőségkultúra.
- Buddhista közgazdaságtan oktatása.
- „Middle way”, azaz szolidáris gazdaságfejlesztés.

4. Buddhista IT szektor: a buddhista gondolkodás és képzés az IT szektor alkalmazottai számára, buddhizmus és kvantumszámítógépes, mesterséges intelligencia, IOT-kutatások – komplementer képzések kialakítása.

5. Lokális buddhista környezeti szektor: helyreállító gazdaság

Összességében a TKBF és a fenntartó egyház még nem kezdte meg a buddhizmus, mint vallási-spirituális irányzat gazdasági potenciáljának fejlesztését. A továbblépés lehetősége: interkulturális vallási menedzsment vezetőknek, buddhista szolgáltatásfejlesztés, buddhista vállalkozásfejlesztés képzés felé elmozdulás.

2.1.3. Társadalmi környezet (S)

A japán kormányzat a Társadalom 5.0 programban elfogadta az emberközpontú társadalom és társadalmi problémákat megoldó gazdaságfejlesztési programját, amely a kibertér és fizikai tér integrálására épül. Az EU és több más szereplő is vitatta a Társadalom 5.0 programot, azonban az EU leszűkítette azt az IPAR 5.0 programra és intelligens várostervezésre.

Ennek egyik eleme a Moonshot RD program: A GOAL 1. kiber-avatár program, a szolgáltatások terelrendszere. GOAL 2. precíziós gyógyászat, rák, szív, diabétesz, demencia és vírus-humán interakció új előjelzési rendszere, a GOAL 7. a 100 éves életkor elérése egészséges állapotban, a GOAL 9. a gondolkodás vitalitása az ázsiai bölcsészettudományok és az agyi informatika összekapcsolása legalább 20 projektből áll. Az ún. *super smart society* koncepciója 2016-tól globális viták tárgya.

Kína a Civilizáció 5.0 programja az ökológiai transzformáció, intellektualizáció és többoldalú döntéshozatal hármasságára épít, azaz az ökológia része az internetes és információs térnek, és az inkluzív gazdaság alapelvei is ide tartoznak. Malajzia és Szingapúr az IPAR 5.0 programot választotta.

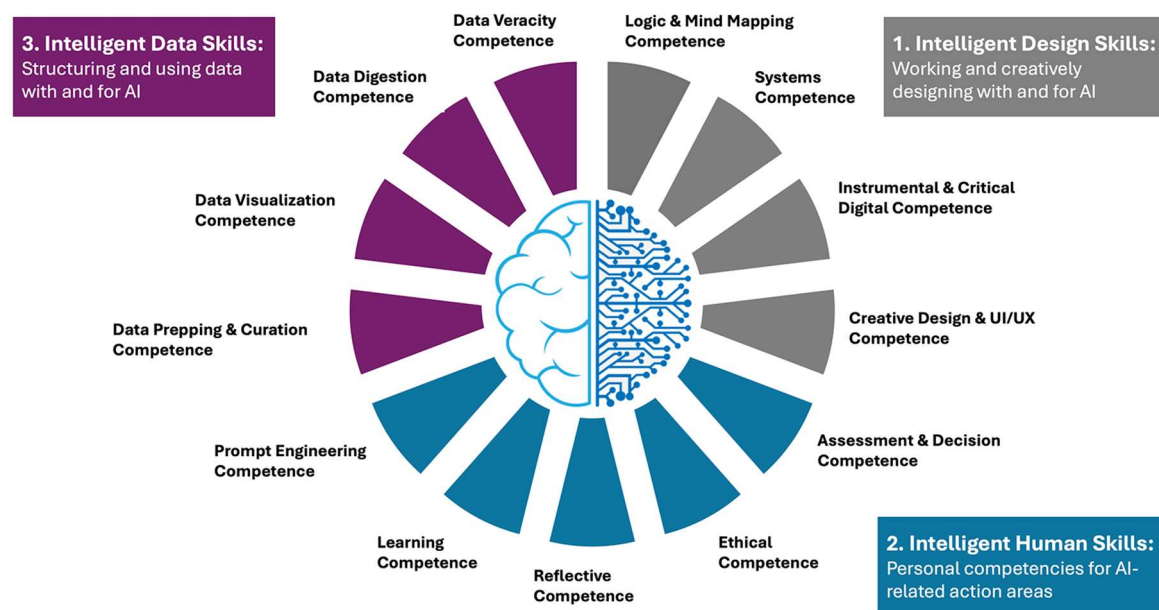
A vallásos hivatások visszaszorulása. Az egyházi fenntartású egyetemek és főiskolák válsága: a szerzetesrendek megújulásának elmaradása. Közel 160 amerikai katolikus főiskola esetében vonultak ki a rendek a fenntartók közül, és lényegében világi intézményekké váltak. A katolikus intézmények megszűntek teológusokat foglalkoztatni, míg a protestáns főiskolák és egyetemek visszaszorulása még erőteljesebb. A posztmodern gondolkodás és értékek a főiskolák és egyetemek összevonását eredményezte, mely igaz az amerikai buddhista vallási intézményekre is, amelyek nem tudják feltölteni és indítani mester és doktori képzéseiket. Európában ezzel szemben a buddhizmus felemelkedőben van, és annak ún. életstílus, populáris jellege, ám kevésbé kifejtett és kidolgozott a szolgáltatási rendszere.

Összességében a társadalmi trendek a *supersmart* társadalmi nézőpontok mellett Közép-Európában a posztmodern megkérdőjelezéssel, annak etnikai-vallási elemeivel vannak jelen, és a buddhizmus a vallásszabadság jegyében fontos demokratizáló hatással van a nacionalizálódó társadalmakra. Mindezt alátámasztja a térségben meginduló keleti vendégmunkás-foglalkoztatás, a radikalizálódás hiánya az alacsony létszámú muszlim közösségek és az iszlám térségi hatásának hiánya következtében.

2.1.4. Technológiai környezet (T)

A felsőoktatás esetében az online oktatás primátusa nem engedi a visszatérést a COVID előtti rendszerekhez. A felsőoktatás rendszereit előteljesen átforgatja a mesterséges intelligencia átfogó jelenléte, amely kihat a hétköznapi munkahelyekre és a hallgatói tevékenységre is.

A hallgatói projektek esetében új követelmény az intelligens tervezési képességek, az intelligens emberi képességek és az intelligens adatrendszerekkel kapcsolatos foglalkozás képessége.



Az intelligens képességek megkövetelik a hagyományos programok átalakítását, a karrier lehetőségek további egységesedését, a meghatározott képességek iránti igényt, és a transzferábilis készségek erősödését.

A mesterséges intelligencia megváltoztatja a hallgatók kommunikációs stílusát, ezért a tantervekbe be kell építeni a szocio-emocionális készségfejlesztést. A várható hatások: felerősíti az oktatókról alkotott negatív észleléseket, átalakítja a társalgási normákat, csökkenti az emberi önbecsülést és mások megbecsülését. További következmények: a gépies viselkedések elterjedése, a szociális képességek

romlása, bár a gyenge kommunikáció javítható. Emellett megszüntetheti a nyelvtanulási motivációt és fokozhatja a magány érzését.

Az AI alapvetően átalakítja a munkaerőpiacot: munkahelyek százai, ezrei szűnnek meg, ugyanakkor a digitális kompetenciák új foglalkoztatási lehetőségeket teremtenek, amelyek újfajta készségeket követelnek meg. Ennek következtében erősödik a kompetencia-alapú toborzás és foglalkoztatás.

Mindezen hatások megkövetelhetik az oktatóktól az AI támogatta módszertant és új kutatási képességek fejlesztését a hallgatói igényeket is figyelembe véve: AI támogatta tankönyvek megjelenését, tanterv és gyakorlati tervezést, AI intenzív írásokat, Chat GPT 4 tagságot, a témakörök szabályozását. A tanárok továbbképzése az ipari partnerekkel együtt történik, AI írástudás elsajátítását vonja maga után az oktatók és hallgatók esetében is. Ennek következtében a Neptunhoz hasonló platformok jelennek meg: Papyrus AI UCLA (EDUCASE AI trendelemzés). Technológiai összegzés: A BuddhaBot – speciális vallási platform, melynek használatában a NAROPA egyetem (USA) élen jár.

2.1.5. Környezet (E)

A fenntarthatóság beépítése a képzési programokba, buddhista fenntartható fejlődési koncepció.

A PESTLE nézőpontok alapján megállapítható, hogy

- a globális, európai és magyar felsőoktatási politikai környezet megfelelő a nemzetközi egyetemmé váláshoz,
- a buddhista európai felsőoktatás új környezetet teremt, amelyben a hálózati alapú buddhista praxisközösségek komoly potenciált jelenthetnek,
- az európai és a magyar társadalom egyre inkább nyitott a buddhista társadalmi szolgáltatások iránt, ebben is kiemelt az egyéni és kollektív mindfulness meditáció és a buddhista praxis iránti igény.
- Az IKT és az MI technológiák új távlatokat jelentenek a képzési modalitás fejlesztésben.
- A diplomák globális elismerése új jogi lehetőségeket teremtett.
- A felelős buddhizmus nemzetközi és európai nézőpontjai az alkalmazott buddhizmus iránt új szükségleteket fogalmaznak meg a nemzetközi élet és regionális térben, a nemzetközi lehetőségek környezeti modelljeiben.

A PESTLE elemzés alapján a nemzetközi buddhista egyetemmé fejlesztés trendjei megfelelőek.

2.2. SWOT elemzés

2.2.1. Erősségek és gyengeségek

Nézőpont	Erősség	Gyengeség
Szükségletek	Kiforrott módszertan a hallgatói szükségletek mérésére	Nem kellően kutató a nem TKBE egyházak szükséglete
Aspirációk	Az egyház és az intézmény egyaránt az egyetem felé mozdult el	Nincs sürgősség érzet, a stratégia nem konkretizált
Folyamatos javítások	Jó ESG szerinti módszertan	Nem szisztematikus a rendszer
Eredmények	Az eredményesség fontos elem	Nem stratégiai célokhoz kötött
Kihívások	Globális, regionális és nemzeti szintű képzés bővítése	Túl amorf a szakfejlesztési irányok definiálása

TRANSZFORMATÍV BUDDHISTA EGYETEM STRATÉGIA

Fenyegetések	Megmarad az intézmény a szemlélődés szintjén	Nem sikerül leküzdeni az eltérő oktatói kultúrák centrifugális hatását
Versenyképesség	A buddhizmus önmagában kevés, a transzformatív modell nem kellően hat	Nem sikerül a képzési kínálat kiegészítése, nem sikerül az európai áttörés
Új belépők	A buddhista tanulmányok megjelennek más egyetemeken is, a felnőttképzés elviszi a jelentkezőket	A buddhista tanulmányokkal szemben nem kellő az érték-kínálat
Vásárlóerő	Az állami finanszírozás mellett gyenge a vásárlóerő	Nincsenek megfelelő ösztöndíjsszolgáltatások
Gazdasági fenyegetések	Nem sikerül belépni új képzésekkel az üzleti világba	A gazdasági képzések mellé nincs vállalkozói infrastruktúra
Technológiai gyengeség	Az online képzések és szolgáltatások nem válnak professzionálissá	Lemarad az intézmény a technológia gyors fejlődése miatt

- A magyar felsőoktatás átalakulása és a globális versenyképességi modellek felé való elmozdulás kihívást jelent a TKBF számára is, amely a hitéleti képzések foglalkozási profiljainak fejlesztésével bővítheti kínálatát a bolognai ciklusok teljes spektruma felé történő nyitással, és az ESCO szakmákkal való bővítéssel.
- A belső lehetőségekben kiemelt erősséggel rendelkezik a képesítési rendszer fejlesztése, a kiemenetközpontú oktatás és transzformatív módszertan, a praxisteológia fejlesztése, amely a megfelelően átalakított oktatási, minőségi és nemzetközi rektorhelyettesi poszttal az irányítást stratégiai jellegűvé alakította.
- Az intézmény befejezte a 2021-24 közötti időszak fejlesztési ciklusát, amelybe beletartozott a 2021-24.évi IFT megvalósítása, lezárult az ESG szerinti minőségfejlesztési ciklus, melynek eredményeképpen megkezdődött a közösségi bevonás, 3. funkció fejlesztési feltárása, a képzések módszertani fejlesztése, a távoktatási rendszer fejlesztése.
- Az intézmény nemzetközi hálózati működésben megkezdte angol nyelvű képzések szervezését. Melléklet: honlap
- Az intézmény elvégezte a buddhista globális felsőoktatás, kutatás és a 3. funkció trendelemzését, összevetette a buddhista képzéseket más, európai vallási és teológiai képzési trendekkel, valamint az ázsiai és az amerikai teológiai képzésekkel. Megerősítette elkötelezettségét a vallási kulturális és klasszikus nyelvi kulturális örökség közvetítése iránt és a lelkész, buddhista tanító képzés praxisteológiai nézőpontjában a mester-hallgató vallási és akadémiai közösség-alapú nézőpontja mellett. (szemben a közpolitikai szerepvállalású és kritikai teológus képzésekkel szemben)
- Eredmény: a TKBF a globális felsőoktatás bevett, meghatározó európai buddhista intézményévé vált, melynek fejlesztési célja a nemzetközi buddhista hitéleti képzésben történő egyetemmé válása. Erőssége a globális szinten is megfeleltetett képesítési rendszer, magas teológiai kutatási színvonal, teoretikus és rendszerezett szintre emelt praxisteológiai oktatás a tudatos-ság, meditáció, mozgásmeditáció és alkalmazott buddhizmus témaköreiben. Továbbá európai szintű vallásfilozófiai teológusi felkészítést valósított meg, sikeres kulturális translációt hajtott végre a fogalmak, szövegek és klasszikus nyelvkultúra fejlesztésében tett erőfeszítések révén, és rendszerezett elméleti alapokra emelte a meditációs tanácsadási képességet. A mes-

terszak szaktudományossága globálisan egyedülálló, mivel a páli nyelvű és tibeti nyelvű tanítadás képessége, a hallgatók viszonylagosan magas száma megalapozza a doktori képzésre való továbblépés lehetőségét.

- Az intézmény 2025–2030 közötti időszakra vonatkozó minőségcéljai a következők:
 - A növekvő társadalmi, gazdasági és környezeti szükségleteknek megfelelően az intézmény fő célja a lokális és globális buddhista közösségek és környezetük hosszú távú fenntarthatóságának szolgálata az ún. harmadik misszió, a társadalmilag elkötelezett és felelős buddhizmus tartalmi fejlesztésével, az SDG 4 céljai szerinti rugalmas felsőoktatási modell fejlesztésével.
 - Innovatív képzési programok szervezése a képesítések globális elismerhetősége érdekében rugalmas képzési kínálatokkal és képzési modalitások szervezésével, továbbá a kapcsolódó minőségbiztosítási rendszer elemeivel.
 - Nemzetközi és hazai partnerségek fejlesztése: a globális képesítés elismerés kereteiben a buddhista lelkész és más vallási foglalkozások, tanulmányok, képzések kreditbeszámításának lehetősége és a mobilitás könnyebb elérhetősége.

2.2.2. Szenáriók a SWOT elemzés alapján

- **Az optimista Szenárió:** külső lehetőség és a belső erősség szerint 2030-ig a TKBF egyetemmé válik, teljes spektrumú képzési palettával, szoros kapcsolatban a TKBE egyházzal és a többi buddhista közösséggel. A buddhizmus békés vallási minőségében európai terjedése közben kellő létszámú vallási képzettséggel rendelkező végzőssel, és a közösségfejlesztő hatásával, kutatási tevékenységével közelebb viheti a buddhizmust ahhoz, hogy ne csak jogilag elfogadott és bevett, hanem társadalmilag is észlelhető, reális választási lehetőséget felkínáló egyházzá váljon, melynek fő hajtóereje az egyetemi szintű képzési rendszer adta lehetőség.
- **Reális Szenárió:** a negatív külső hatások és belső erősségek alapján a profilfejlesztés, amelynek hajtóereje a szervezet tudatos fejlesztése nehézségekbe ütközik a csekély erőforrások miatt. E Szenárió alapján kilép ugyan az intézmény a szűkös főiskolai keretből, azonban jelentős bővülés és növekedés nem következik be.
- **Veszélyzóna Szenárió:** a külső lehetőségek és belső gyengeségek együttállásának hatására a TKBF mellett elmegy az idő, és bár viszonylag jól vészeli át a hallgatói létszám természetes csökkenését, és megfelel a szűkös magyar egyházi igényeknek, az esetleges érdeklődőknek, nem képes tartóssá tenni az egyetemi szintű képzést.
- **Megszűnés Szenárió:** a külső fenyegetések és belső gyengeségek egymást erősítő hatása miatt a TKBF kivonul a felsőoktatási piacról, és becsatlakozik más egyetem alá karként, ezzel együttesen elveszti a vallási foglalkozásokra irányuló önálló képzési képességét.

2.3. A stratégiaalkotás feladatai (Mc-Kinsey 7s elemzés)

Stratégia	A stratégia kialakítása a hagyományos és a Kék Óceán módszertan alapján történik
Struktúra	- Integrált fejlesztési modell: kutatás, oktatás és közösségi bevonás
Rendszerek (Systems)	- Képesítési keretrendszer - BMIR rendszer - Transzformatív kimenetű központi oktatás - Misszióközpontú kutatás - Szolgáltatásminőség központú közösségi bevonás - Távközpontú rendszer fejlesztése
Képességek Skills	- Képzésfejlesztési képesség - Tantárgyfejlesztési képesség

TRANSZFORMATÍV BUDDHISTA EGYETEM STRATÉGIA

	- Nemzetközi képzési képesség - Kutatásfejlesztési képesség - Közösségi bevonás fejlesztési képesség - BMIR fejlesztési képesség
Munkatársak Staff	- Meglévő képességek tudatos rendszerbe fejlesztése - Új tantárgyak oktatása
Stílus Style	- Kiválósági modellek és nézőpontok - Stratégiai teljesítmény központú kultúra - Változásmenedzsment: áttöréses menedzsment új képességekkel - Ösvényfüggő modell a képzések megújításában
Közös értékek Shared values	- Buddhista kiválósági nézőpontok minden elembe történő beépítése

2.4. Kék-óceán eszköztár szerinti fejlesztés

2.4.1. Értékjavaslat, értékinnováció:

- Olyan új kultúrával ismerkedhetnek meg a hallgatók, mely képes új távlatokat nyitni az egyéni életútban
- Olyan képzéseket kaphatnak, melyek nemcsak a gondolkodás, tudás, képességek, attitűd át-alkítására hathatnak, hanem a fizikai és lelki jól-lét és egészség perspektíváit is megadhatják.
- Olyan európai és buddhista filozófiát és vallási szakismeretet, írástudást kaphatnak a hallgatók, melyek révén a modern vezetésben hitéleti és vallási nézőpontok érvényesítésére is képessé válnak.
- Olyan teológus, kulturális bölcész, meditációs instrukciós képességeket szerezhetnek, melyekkel bármilyen igazgatási, civil és üzleti szervezetben magas érzelmi intelligenciával képessé válnak helytállni.
- A TKBF képzései magas presztízsű a MAB által akkreditált képzések, az oktatási tárca által támogatottak, és nemzetközileg elismertek, az EQAR adatbázis által igazoltak.
- A képzések gyakorlat orientáltak, az ún. practice-teológia modelljére épülnek, gyakorlattal, közösségi programokkal, karrier tanácsadással és egyéni mester-hallgató kapcsolattal.
- A TKBF programjai mentesek a merev teológiai gondolkodástól, nem beszükkült nézőponttal tekintenek egy-egy felekezeti irányzatra, a miszticizmus helyett a meditációs tapasztalatok fejlesztésére törekednek.
- A hagyományos keresztény, rendkívül szétagolt tantárgystruktúrával szemben a TKBF képzései elvégezhetőek, hallgatóközpontú a kredit-lebontás.
- A TKBF képzéseit a standard fölé emeli, hogy a buddhista tanító képzés – szemben a keresztény lelkész képzéssel – világi foglalkozások végzésére is alkalmassá tegye a végzősöket, valamint magas bölcészeti és interkulturális megértést tegyen lehetővé.
- A TKBF képzéseiben egyedi a meditációs instrukció, amely személyes és családi, csoportos és közösségi tudatosság fejlesztés révén bármilyen szakmához kiegészítésként szolgálhat, egyedi és magasan értékelt készségek elsajátítására ad lehetőséget a végzősöknél.

2.4.2. Értékstratégia fejlesztés (értékmigrációs elemzéssel)

Értékváltozás	Jelenleg	10 év múlva
----------------------	-----------------	--------------------

TRANSZFORMATÍV BUDDHISTA EGYETEM STRATÉGIA

Úttörők: világos vallási foglalkozások mentén, erőteljes közép-és alsó-fokú oktatási háttérrel a buddhizmus, urbanizmus és kereskedelem összekapcsolódtak. Multistakeholder projektek, programok- vallási kutatóegyetemek	- Pünkösdisták, heted napi adventista egyházak Afrikában, Latin-Amerikában - Globális missziók, globális teológia - Vallási kultúra alapú multinacionális cégek - Faith in Action Teológia https://www.daisa-kuikeda.org/main/philos/buddhist/buddh-01.html	- Magas akkreditációs standardok, nemzetközileg elismerhető diplomák - Urban Africa, urbanizált teológia, teológus városvezetők - Várostanulmányok - Helyi politika és vallás szimbiózisa
Akik javítottak: ázsiai intézmények	- A harmadik világ keresztény, ázsiai buddhista, hindu, stb. és iszlám hitéleti képzőhelyei - Stratégia: alkalmazott teológia, társadalmi és szociális szerepkör	- Civilizációs politikák erősödése, a világvallások nemzeti-civilizációs szerepköre erősödik, az egyházak átvesznek olyan szerepköröket, amelyekre a modernizálódott államok nem fordítanak forrásokat
Gyenge pozícióban lévők: a hitéleti képzőhelyek egy általános képzési kimenet alapján a tradícióra, a seminarista képzésre alapozták képzéseiket	- Összeraktak valamilyen programot, tradicionális vagy nemzetközi minták alapján, alapvetően csökkennek a teológus és lelkész foglalkozások, csökkennek a fenntartók	- Az európai társadalom laicizálódása - Nincs program a posztmodern identitásoknak - A keresztény egyházak szociális és oktatási szerepköre az állam és egyház szétválasztása előtti időket idézi

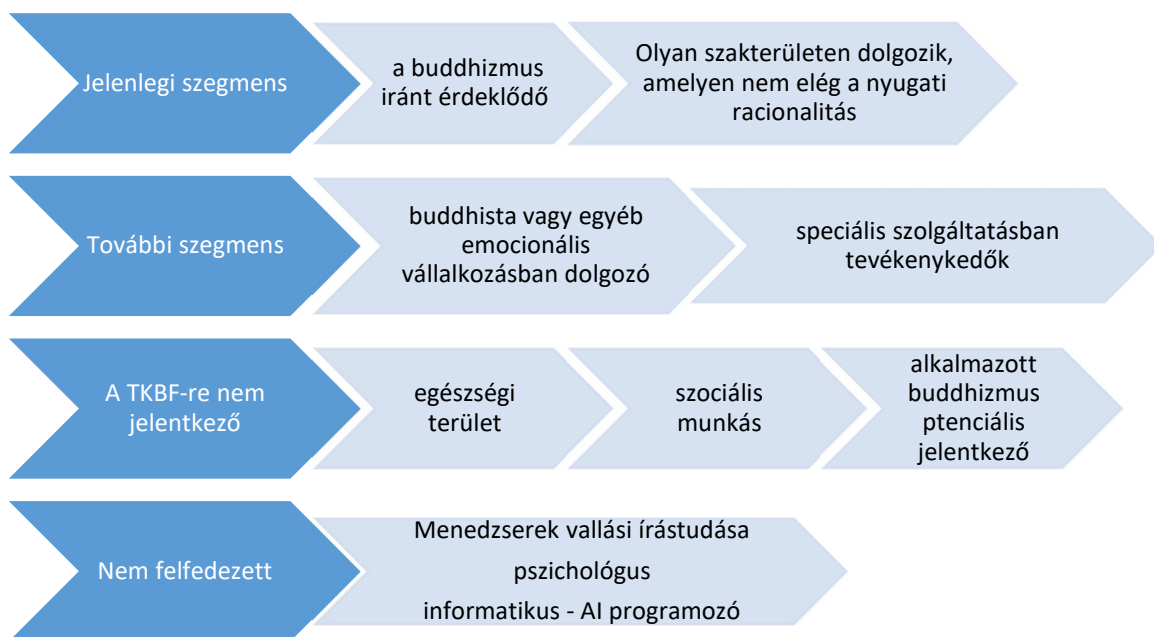
A fentiek alapján az európai és az észak-amerikai hitéleti felsőoktatás alapvető válsága összefügg a posztmodern értékrenddel, a vallásos gondolkodástól való elfordulás következményeivel, valamint a katolikus és református egyházak intézményesített struktúráinak, a gyülekezeti közösségeknek és a szerzetesrendek előregedésével. Emellett problémát jelent az urbanizált társadalmak igényeihez nem illeszkedő teológiai szemlélet is. A buddhizmus a kereszténységhez hasonlóan (a hellenizált társadalmakban) szorosan kapcsolódott a városi lakossághoz, kereskedelemhez, valamint a hithez, hitoktatáshoz. Az iszlám kialakulása szintén egyértelműen a kereskedelmi tevékenységhez köthető. A buddhizmus elterjedése elképzelhetetlen lett volna a selyemút, a városi gazdaságok, illetve a városokhoz kapcsolódó teológiai irányzatok nélkül. A kereskedelem működéséhez pedig elengedhetetlen a vallási szabadság, a jogbiztonság, valamint a személyes és fizikai védelem feltétele. A teológiai oktatás megújulása Európában is a városok visszahódításához köthető, amely nem feltétlenül jár együtt a hagyományos, zárt lelkési hivatásokkal. A TKBF olyan buddhista vallási közösségekre támaszkodik, amelyeknek eddig nem alakultak ki urbánus kapcsolataik és nem illeszkednek szervesen a helyi közösségekbe. A TKBF ebből a „nem függő létezésből” kiemelkedhet a buddhista városteológia fejlesztésén keresztül. Erre jó példa a thai urbánus buddhista modell továbbfejlesztése.

2.4.3. Hallgatók számára értelmezett hasznossági térkép

- A TKBF képzései és mintatantervei átláthatóak, követhetőek, azok alapján eredményesen elvégezhetők a félévek. Nagy érték a modularitás, az egyszerűség, a kényelmesség: 4-5 típusú tantárgy módszertana könnyen elsajátítható. Ha egy elemet elvégez valaki, akkor a tanulásmódszertan már ismerőssé válik.

- A széles, több féléven át tartó specializációkkal csökken a képzés elvégzésének kockázata, hiszen a záródolgozat elkészítésére minden félévben készülhet a hallgató.
- A képzések számos közösségi élménnyel járnak: a buddhista szertartások, programok, tevékenységek színesek, rendszeres elvonulások kísérik azokat, amelyekért krediteket kapnak a hallgatók.
- A képzések tömbösítése lehetővé teszi a már főállású hallgatók nappali tanulását, az online elemekkel környezetbarát módon oktathatóak a tantárgyak.

2.4.4. Hallgatói-vevői csoport fejlesztés



2.4.5. Értékelemzés: hat ösvény keretrendszer alapján



Ösvény	Megoldás keresés
Alternatív iparágak	- A hitéleti képzések végzősei a bölcsész-humán, a szociális és egészségügyi szakmákban és egyházi alkalmazásban helyezkednek el. - A buddhista képzésekre jelentkezők legyenek alkalmasak az új szakmákban való elhelyezkedésre transzverzális képességekkel.
Stratégiai csoportok	Katolikus, református, baptista, evangélikus, pünkösdisták képző intézmények: - mindent oktatnak - lelkész képzés és tanár, szociális munkás képzés - csak lelkész és annak modernista nézőpontja – szociális és egészségi tartalommal - szerzetes képzés TKBF: vezetőképzés, vallási írástudás, buddhista szemléletű gazdasági nézőpont fejlesztés, informatikusoknak mentális jól-lét és programozás buddhista tudatosság programokkal
Új vevői csoportok	Buddhista társadalmi vállalkozás fejlesztők
Kiegészítő termék és szolgáltatás	- Buddhista társadalmi vállalkozási és innovációs központ - Vallási egyesület fejlesztés - Egyéni szociális gondozás: vállalkozásfejlesztés - Buddhista rendezvény szervezés

Új orientáció, funkcionális és emocionális	- Természeti fenntarthatóság és informatikai terület: emocionális készségfejlesztés - Posztmodern spiritualizmus, internet-spiritualizmus átfordítása buddhista szemléletbe
Trend alakítás	A buddhizmus összekapcsolása az új társadalmi, gazdasági, politikai és információs, kulturális és környezeti trendekkel: • Society 5.0. Buddhizmus és szuper smart társadalom • Multistakeholder economy: Faith in Action • Demokratikus modellek, helyes politika – hallgatói szerepvállalás lokális szinten • Mesterséges intelligencia és felsőoktatás fejlesztés • Kultúrák átfordíthatósága, a buddhista vallási kultúra értékei a posztmodern környezetben • Környezeti trendek és akciók, hallgatói lokalitás és életvilág fejlesztés

2.4.6. Az intézményi versenyképesség fejlesztése: négy akció keretrendszer

1. Megszüntetni az akadályokat

Megszüntetni az előrehaladást blokkoló tényezőket - motivációhiány, perfekcionizmus, kevés idő és energia, családi kapcsolatok megszakadása, a tananyag megértése

2. Csökkenteni a problémákat

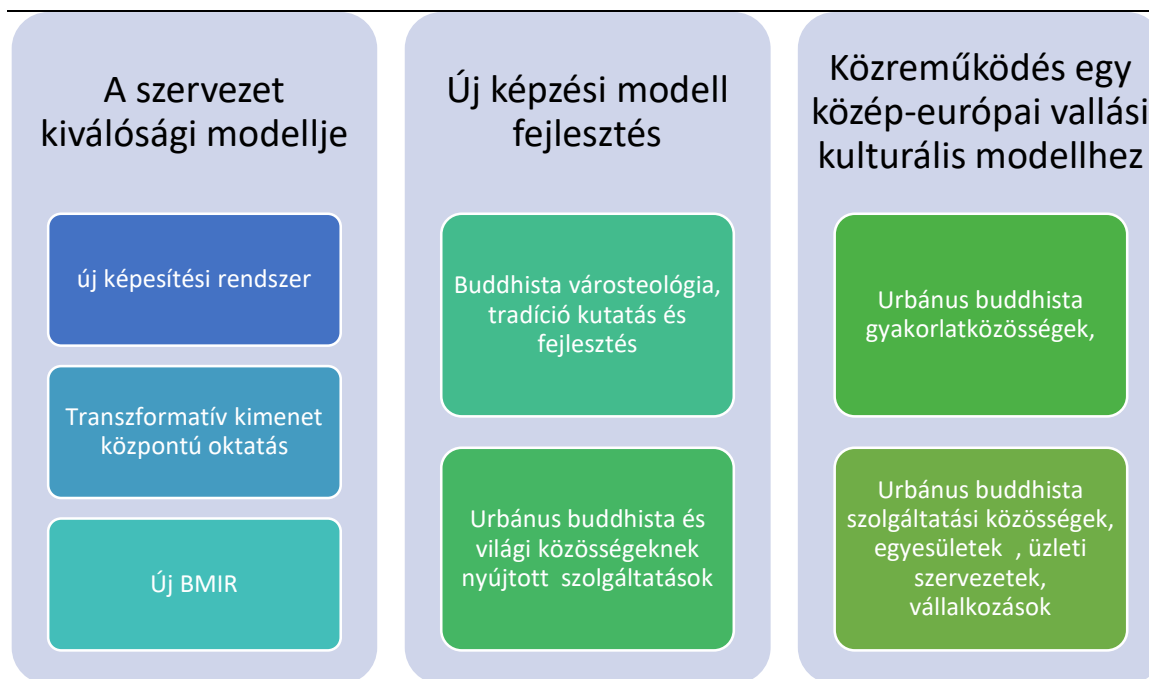
Depresszió, pénzügyi problémák, feladatválasztás, alváshiány, memorizálás, érdeklődés hiánya, technológia, magány, alkohol, mentális egészség

3. Kreativitás ösztönzés, oktatás a szektor szintje felett

4. Transzformatív oktatás - technológia, innováció és kreativitás: képzési szintnek megfelelő módszertan, rugalmas tanulási ösvények

2.4.7. Nem romboló fejlesztés

A TKBF a fejlesztési programjait, nem-diszruptív fejlesztéssel, hanem transzformatív menedzsment szemlélettel érheti el:



3. A stratégia definiálása: Miért létezik az intézmény?

A Tan Kapuja Buddhista Egyetem: LEGYEN EURÓPAI BUDDHISTA HITÉLETI, TELJES SPEKTRUMÚ FELSŐFOKÚ KÉPZÉS

3.1. Business modell definiálása

Perspektíva	Profilfejlesztés	Oktatás	Kutatás	Szolgáltatások
Tartós fenntarthatóság, pénzügy (Mesterterv)	Üzleti modell	Tapasztalati tanulás	Kutatási projektek	Érték az érintetteknek
Hallgatói és közösségi perspektíva (Hallgatói és közösségi mesterterv)	Közös tanulás	Rugalmas oktatás	Kontemplatív kutatás	Szolgáltatási minőség és elégedettség
Belső folyamatok: igények, szükségletek (BMIR ciklus-terv)	Egyetem vezetés Buddhista képesítési rendszer	Transzformatív kimenetközpontú oktatás	Doktori képzés	Szolgáltatás koncepció
Szervezeti kapacitás fejlesztés (IFT)	Kiváló irányítási rendszer	Versenyképes képzési modell	Buddhista teológia európai kontextusban	Szolgáltatás innovációs modell

TRANSZFORMATÍV BUDDHISTA EGYETEM STRATÉGIA

Stratégiai pillér	Transzformatív vezetés	Transzformatív oktatás	Transzformatív kutatás	Transzformatív szolgáltatások
-------------------	------------------------	------------------------	------------------------	-------------------------------

1. Az önfinanszírozási képessége fejlesztése, és a hatékony és eredményes programszervezés a fő cél. A kutatás forrásaira (Kőrösi Csoma hagyaték pl.) hálózati fejlesztési források elérése a cél. A harmadik funkció erősítésére a buddhista közösségek és hálózatok forrásaira és lehetőségeire támaszkodik, az azokkal való együttműködés a cél. Ebben a szűkös források felhasználásának ázsiai minőségelvei, a szerény életvitel, a hallgatói költségek minimalizálása a minőségi nézőpont.

2. A képzési kínálat és szolgáltatások fejlesztésének iránya a felelős buddhizmus felé történő nyitás (buddhista közösségi és társadalmi vállalkozásszervezés, spirituális tanácsadás (káplán, oktatás, szociális), városi spirituális szolgáltatások (városteológia: oktatás, városi spirituális szolgáltatásfejlesztés), amely az egyházi gyülekezeti közösségek, buddhista centrumok, szenthelyek, és a szociális és spirituális gondozási helyek bővítésére alapul. Ezt erősíti a buddhista vallási közösségek népszerűsége trendjei. A nemzetközi vonzerőt a buddhista PhD képzés lehetősége és a buddhista teológiai fejlesztési szükségletek igazolják, melyeknek célja az európai buddhista tudományos iskola kialakítása az EBU-val hálózatban történő összekapcsolódása.

3. A hallgatókkal és egyéb érdekeltekkel kapcsolatos szolgáltatások fejlesztésének célja az új foglalkozások gyakorlóhelyeinek, praxismodelljeinek, az online oktatás, felnőttképzés, nemzetközi oktatási alkalmasságának a fejlesztése, beleértve a hallgatói csoportok sokféleségét.

4. A tanuló szervezeti működés továbbfejlesztése: a jelenlegi képesítési rendszer és kimenet alapján, a vallási professziók elemeire való oktatói fejlesztés, a buddhista DI oktatói, kutatói kutásmenedzsment fejlesztési képesség, és a szisztematikus helyi, európai és globális közösségfejlesztési szolgáltatói képesség fejlesztése a cél.

3.2. Stratégiai irányelvek: MAXI-MAXI stratégia

- *Nemzetköziesítés: Minőség-innováció modell (pályázat)*
- *Kiválóság orientáció (kiválóság alapú integrált minőségkonceptió: MIR)*
- *Fenntarthatóság (Digitális transzformáció)*

3.3. Stratégiai pillérek

- Transzformatív vezetés
- Transzformatív oktatás
- Transzformatív kutatás
- Transzformatív közösségfejlesztés
- Transzformatív szolgáltatások

3.4. Stratégiai akciók

- HR Stratégia
- Hallgatói Tanácsadási Stratégia
- Digitális Transzformációs Stratégia

3.5. Kiválósági és fenntarthatósági akciók:

- MIR, Belső pro forma értékelések, külső minőségtanácsadás és értékelés, Mesterséges Intelligencia szabályzat,
- Kutatás és közösségi fejlesztési rendszer és szabályzatok
- Információ biztonsági rendszer és információs, szellemi tulajdon szabályzatok

Stratégiai pillér 1: Transzformatív vezetés



A TKBF egyetemé fejlesztése: Tan Kapuja Buddhista Egyetem

Hitéleti képzést folytató felsőoktatási intézmény – a 6. § (2) bekezdésben, a 9. § (3) bekezdésben foglaltaktól eltérően – az egyetem elnevezést akkor is használhatja, ha egy képzési területen jogosult mesterképzés folytatására, valamint jogosult legalább egy tudományterületen vagy művészeti területen doktori képzésre és doktori fokozat odaítélésére.

Új Alapító okirat

ÚJ SZMSZ , Új organogram: doktori tanács, doktori iskola, új tanszékek, doktori önkormányzat

ÚJ BMIR – Integrált modell, ESG kiterjesztve a doktori szintre

- Stratégiai szint: vezetés, profilfejlesztés, teljesítménymérési rendszer
- Funkcionális szint: oktatás, kutatás, közösségi bevonás, szolgáltatások
- Minőségbiztosítás és minőségjavítás, minőségfejlesztés

Új buddhista hitéleti képesítési rendszer:

- Rövid ciklus
- Első ciklus
- Második ciklus
- Harmadik ciklus

IFT – a minisztériumi tervezési ciklushoz kapcsolódóan

Kiválóság központú minőségciklus

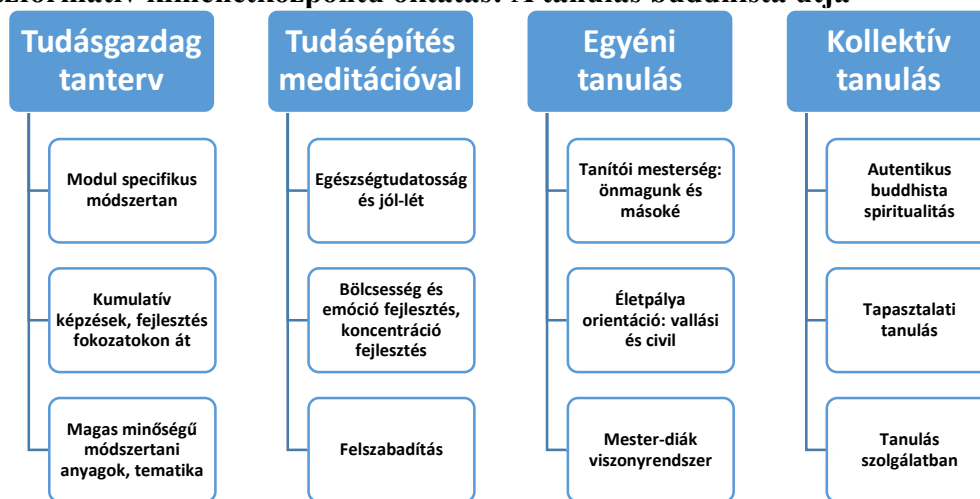
- Holisztikus nézőpont
- Hallgatóközpontú kiválóság
- HR stratégia, tanuló szervezeti kultúra
- Innováció központú nemzetközi menedzsment
- Nemzetközi minőségmárka építés

Nemzetközi hálózatépítés

- Nemzetközi Buddhista Egyházak
- Nemzetközi Buddhista felsőoktatás
- Erasmus az orientalista európai programokhoz kapcsolódóan
- Közvetlen kapcsolat az európai közösségekkel

Stratégiai pillér 2: Transzformatív oktatás

Transzformatív kimenetközpontú oktatás: A tanulás buddhista útja



Transzformatív pedagógia

Alapelve: pragmatikus filozófia, gyakorlatközpontú szemlélet, a társadalmi gazdasági realitások figyelembe vétele, igazságosabb társadalom, kollaboratív oktatás, beings in-becoming, beings in-relations, önirányító tanulás (tervez-megvalósít, ellenőriz és értékel)

- Tudás koncepció: a közös megértés, buddhista világlátás, professzionális (vallástudomány), procedurális (szociális és morális növekedés), és perszonális tudás (mi a hallgatói szükséglet és mi kommunikálható)
- Identitás: interkulturális nézőpont, buddhista identitás, motivációk
- Attitűd: tisztelet, gondozás és bizalomépítés
- Célok, elvárások, képesség koncepciók, motivációs orientáció, a haladás értékelése
- Transzformatív tapasztalat: motivált használata a tanításoknak, motivált részvétel a ceremóniákon, motivált a tapasztalati érzékelés kiterjesztése, tapasztalati érték értelmezése.

Digitális és nemzetközi oktatás és tanulás

- A képzések nemzetközi, interkulturális és globális dimenziója
- A képesítések nemzetközi megfeleltetése, és a hozott eredmények elismerése
- A tanterv nemzetköziesítése
- Globális kimenet
- Szociálisan megfelelő szolgáltatások
- A tanterv képes a diverzitást kezelni
- Online tananyag fejlesztése
- Online módszertani képzés

OKTATÁS MIR

Akadémiai és részprogram fejlesztési terv

Stratégiai pillér 3. Transzformatív kutatás



A KELET-NYUGAT Kutató Intézet fejlesztése és nemzetköziesítése

- A buddhizmuskutatás friss eredményeinek megismerése, hozzájárulás a nemzetközi buddhista hittudományi diskurzushoz.
- A kutatási, oktatási eredmények megismertetése a tudományos (folyóiratok révén), a hallgatói (jegyzetek révén) és a széles nagyközönséggel (összefoglaló művek révén).
- A magyarországi buddhizmus beágyazódása a nemzetközi, azon belül is az európai, ill. specifikusan a DK-ázsiai szakmai-tudományos közéletbe.
- A buddhizmus kutatási és oktatási eszköztárának, módszereinek és alkalmazási lehetőségeinek folyamatos megújulása.

PhD program összeállítása

- Mainstream akadémiai kutatás: a buddhizmus története, filozófiája, vallási kultúrája, a buddhizmus antropológiája – PhD program
- A kontemplatív kutatás keretei, módszertana, témái és tudástranszfer, buddhista foglalkozások kutatása, civil, állampolgári kutatás
- A buddhizmus gyakorlatának kutatása, transzformatív kutatással:
 - Tapasztalati tudás: akciókutatás (szociális, egészségi, korrekciós kutatás)
 - Közösségi kutatás
 - Kulturális és spirituális tudás: tudás kultúra, transzcendentális tudáskultúra, spirituális tudás kultúra, az önismeret kultúrája, a buddhista felszabadító tudás,
 - Buddhista költészet, asztrológia (jellem), terminológia (jel és nyelv), tánc és színház, logika, kreatív művészetek, gyógyítás
 - Meditáció belső én kutatás, önismeret

Doktori iskola dokumentáció, forrásfejlesztés és akkreditáció

Kutató képzési rendszer: professzionális kutatómenedzsment

Kutatómenedzsment MIR

Stratégiai pillér 4. Transzformatív közösségfejlesztés



A társadalomfejlesztés buddhista útja:

A TKBF a közösségi bevonás modelljét a felelősségteljes buddhizmus nézőpontra alapozza, melynek középpontjában a jobb társadalom, a társadalmi igazságosság és egyenlőség, az interdependencia, az összekapcsoltság jelenti.

Az oktatást érintő társadalmi bevonási tevékenység

- FOSZK/alapszak életmód tanácsadás és közösségfejlesztés képzés
- közösségvezetés mesterszak
- káplán mesterszak
- szakirányú képzések
- részképzések, felnőttképzések az 5-8 képzési szinteken

A kutatást érintő társadalmi bevonási tevékenység

- Civil tudományosság fejlesztése: a buddhista gyakorló tanítók bevonása a kutatási projektekbe
- Buddhista Akadémia programok – buddhista bölcsészeti kutatási eredmények megosztása a közösségekkel

A társadalmi felelősséget érintő közösségi bevonási tevékenység

- Vallásközi dialógus szervezés
- A hitéleti -buddhista- oktatás oktatóinak továbbképzése, hitoktató képzés
- Vallási gyakorlatközösségek belső és külső vallási szolgáltatásainak fejlesztése, standardfejlesztés
- A szegénység, az éhezés, a betegség, az életvégi, bentlakásos és büntetésvégrehajtási tevékenységek szolgáltatási modelljeinek és jogszabályi háttérének fejlesztése.

Stratégiai pillér 5. Transzformatív szolgáltatások



Szolgáltatáskonceptió

- Tanszéki szolgáltatások
- Oktatási szolgáltatás ökörendszere
- S-D logika, value-in context, value co-creation,
- Képzésszervezés
- Oktatási-tanulmányi adminisztráció tervezés: szolgáltatás minőség és teljesítmény, árképzés, kényelem és használhatóság, információk megfelelősége, szolgáltatási környezet, márká és reputáció építés, egyediség

Mestertervek vagy programok

- **Hallgatói és oktatói szolgáltatások mesterterv**
- **On-line oktatási mesterterv**
- **Létesítmény mesterterv**
- **IT szolgáltatási mesterterv**
- **Pénzügyi és gazdálkodási mesterterv**

Szolgáltatás MIR

4. Stratégiai kezdeményezések: Hogyan?

4.1. A stratégia irányítása és teljesítményértékelési rendszer

EFQM: stratégiai cél a hosszú távú fenntarthatóság

4.2. Stratégiai célok adattábla

Pénzügyi célok	Mutatók: - többéves (2-3 éves) költségvetés - állami finanszírozás és saját bevétel arányának javítása v. tartása (minimális – maximális mutatószám) - feladatközpontú költségvetés	Értékek: - tervezett hallgatói létszámhoz tervezett költségvetés (400m Ft emelése 600m Ft-ra) - oktatás, kutatás, közösségfejlesztés, minőségfejlesztés költségeinek elkülönítése
Hallgatói és közösségi célok	Mutatók: - hallgatómegtartási képesség - végzetek / abszolutóriumok aránya - elégedettség mérése - specializációk száma - közösségi kulturális programok, vallási közösségek részére	Értékek: - mérőszámok - felmérések, értékelések - programok száma
Folyamatok menedzselése	Mutatók: - Kutatási Szabályzat - Szolgáltatási Szabályzat - Szakfejlesztési Szabályzat (képesítési rendszer, KKK, kreditallokáció stb.)	Érték: - megvan vagy nincs
Intézményi kapacitásfejlesztés	Mutatók: - humán kapacitás (emberi erőforrás fejlesztési terv) - online oktatás kapacitás fejlesztés - angol nyelvű képzés kapacitás fejlesztés - minőségi tudás, minőségi képzés - infrastruktúra-fejlesztés (létesítmény-bővítés, minőségi fejlesztés, menedzsment)	Értékek: - megvan vagy nincs

4.3. Stratégiai pillérek adattábla

Profilfejlesztés	Mutatók: - doktori, idegen nyelvi, szakfejlesztések (képzési térkép alapján)	Értékek: - megvan vagy nincs
Oktatás	Mutatók: - tematikák fejlesztése - óraszám: tervezett, megtartott, pótoltt - oktató-hallgató arány - oktató-óraszám arány	Értékek: - megvan vagy nincs - mérőszámok
Kutatás	Mutatók: - projektek száma - MTMT adatok - publikációs listák kategóriáinként - MA szakdolgozatok száma, publikációja (pl. hallgatói Keréknyomok)	Értékek: - mérőszámok
Szolgáltatások	Mutatók: - hallgatói tanácsadás, mentorálás, tutorálás - könyvtári szolgáltatás - IPK szolgáltatás - stb.	Értékek: - mérőszámok - felmérések, értékelések

4.4. Stratégiai kezdeményezések adattábla

Doktori program	Mutatók: - egy program	Értékek: - akkreditáció, elindítás
Szakfejlesztések	Mutatók: - angol BA - új BA, MA szakok fejlesztése	Értékek: - elindítás - értékelések
Online oktatás	Mutatók: - távoktatás bővítése minden szakon - angol távoktatás	Értékek: - elindítás - értékelések
Nemzetköziesítés	Mutatók: - MoU-k - Erasmus-programok - közös kutatások - UNESCO-tanszék vagy program	Értékek: - mérőszámok

4.5. Érintettek eredményei

Hallgatók	Mutatók: - megszerzett diplomák - TDK eredmények - elégedettség-eredmények - DPR	Értékek: - mérőszámok
Munkatársak	Mutatók: - minősítések - utánpótlás - szakmai, módszertani tréningek - munkatársi elégedettség	Értékek: - mérőszámok - felmérések, értékelések
Fenntartó, irányító hatóság	Mutatók: - hatás a közösségek életére, segítségnyújtás - Egyház életébe bevonható hallgatók/munkatársak száma - végzettek száma, állami támogatása megterülése	Értékek: - mérőszámok - felmérések, értékelések
Társadalom	Mutatók: - Keleti nyitás - kultúrák és vallások közötti párbeszéd - KNYKI kutatásainak fejlesztése és tudományos hatásgyakorlás (pl. magyar keletkutató közösség) - well-being növelése	Értékek: - mérőszámok - felmérések, értékelések
Partnerek, beszállítók	Mutatók: - diplomák kiadásában, oktatásban közreműködők (pl. EBU, MCU angol nyelvű képzések) - Erasmus-képzésben résztvevő partnerek - nem TKBE-közösségek - más magyar partneregyetemekkel közös kutatások - beszállítókkal együttműködés (Neptun, informatikai rendszer szolgáltatója, stb.)	Értékek: - mérőszámok - felmérések, értékelések

4.6. Kulcseredmények

Hosszú távú fenntarthatóság	Mutatók: - hallgatói létszám - bevételek diverzifikálása - nemzetközi fejlesztések, mobilitások (buddhista kompetenciák fejlesztése orientalistáknak) - hallgatók önálló pályázása	Értékek: - mérőszámok - felmérések, értékelések
Egyetem státus elérése	Mutatók: - szakfejlesztések (2026–2028) - doktori iskola (2028-ra) - egyetemi státusz elérése (2030-ra)	Értékek: - megvan vagy nincs
Programok száma	Mutatók: - képzésbővítés	Értékek: - programok száma
Hallgatók száma	Mutatók: - magyar - külföldi	Értékek: - mérőszámok
Oktatók minősítettsége	Mutatók: - doktori fokozatok száma	Értékek: - mérőszámok
Kutatási eredményesség	Mutatók: - kutatási, publikációs statisztika	Értékek: - mérőszámok
Hallgatói sikeresség	Mutatók: - végzési statisztika - DPR - alumni fejlesztés, utánkövetés	Értékek: - mérőszámok - felmérések, értékelések
Akkreditáció	Mutatók: - angol nyelvű, nemzetközi minősítés - FIBA akkreditáció (ha van alkalmazott buddhizmus képzésünk angol nyelven) - nemzetközi buddhista akkreditációs szervezet létrehozása (IABU-n keresztül) – 2035-re	Értékek: - megvan vagy nincs