



A HAZA SZOLGÁLATÁBAN



## **Lezárult a Nemzeti Közzolgálati Egyetem 2020–2025-ös Intézményfejlesztési Terve**

### **Összefoglaló értékelés**

Készítette:  
Fejlesztési Rektorhelyettes  
Stratégia-fejlesztési Iroda



A Nemzeti Közszolgálati Egyetem (a továbbiakban: NKE vagy Egyetem) 2020–2025 közötti Intézményfejlesztési Terve (a továbbiakban: IFT) egy öt évre szóló stratégiai dokumentum, amely kijelöli az intézmény fejlesztési irányait és céljait, valamint meghatározza az ezek elérését szolgáló intézkedéseket. Az IFT a felsőoktatási működés jogszabályi kereteihez illeszkedik, és szoros kapcsolatban áll a minőségfejlesztési és akkreditációs elvárásokkal is, mivel a stratégiai tervezés és a minőségbiztosítás összekapcsolásával támogatja a felelős, tervezett és fenntartható intézményi működést.

A 2020–2025-ös ciklus lezárásához kapcsolódó záróértékelés célja az, hogy átfogó képet adjon a stratégiai célok mentén elindított fejlesztések megvalósulásáról, az intézményi tanulságokról, valamint a következő intézményfejlesztési időszak tervezését támogató tapasztalatokról. A záróértékelés egyben a szervezeti tanulás és az alkalmazkodóképesség fontos eleme, hiszen lehetőséget teremt arra, hogy az intézmény a megvalósítás során szerzett tapasztalatokat rendszerezve, egységes szemléletben építse be a következő fejlesztési ciklusba.

### **Stratégiai kiindulópont: küldetés, vízió, intézményi szerep**

A 2020-ban rögzített intézményi vízió („Biztos jövő egyeteme”) az Egyetem szerepét a magyar államigazgatás, rendészet, honvédelem és nemzetközi kapcsolatok szakemberutánpótlásának bázisaként határozza meg. A fejlesztési irányok kijelölése az Nftv., az NKE-törvény és a kormányzati feladatszabások által meghatározott keretek között, a fenntartói és szakmapolitikai elvárásokkal összhangban történt.

E stratégiai keret lényegi eleme, hogy a fejlesztések nem elkülönült intézkedéseként jelennek meg, hanem egymásra épülő célrendszerként, amely egyszerre képes támogatni az oktatási teljesítményt, a hallgatói tehetséggondozást, a tudományos kapacitások fejlesztését, a reputáció erősítését és a korszerű, hatékony működést.

### **Megvalósítási környezet: reziliencia és adaptív stratégiai működés**

A fejlesztési ciklus olyan időszakra esett, amikor a felsőoktatást és a tágabb társadalmi-gazdasági környezetet egyszerre több, egymást erősítő kihívás alakította. A pandémiás helyzet elhúzódó következményei, az energiaválság, valamint a felsőoktatási környezet változásai összességében a szervezeti reziliencia próbáját jelentették. Ebben a helyzetben különösen felértékelődött az adaptivitás, az a képesség, hogy az intézmény a stratégiai fókusz megtartása mellett képes legyen gyorsan és hatékonyan reagálni a változó feltételekre.

Az előző öt év egyik lényegi tanulsága, hogy a stratégia akkor működik eredményesen, ha nem merev tervrajzként, hanem „élő keretrendszerként” támogatja a döntéseket és a megvalósítást. A 2020–2025-ös időszak ebből a szempontból is megerősítette, hogy a rugalmasan alkalmazott stratégiai keret stabil alapot ad a következő fejlesztési ciklushoz.

### **Az IFT módszertani kerete: célrendszer, akciók és indikátorok rendszere**

Az IFT hat minőségdimenzió mentén határozta meg céljait, az azokhoz rendelt akciókat és a nyomon követést támogató indikátorokat. A dokumentum összegző szerkezeti képe alapján a stratégiai keret több tucat célkitűzést, a célokhoz kapcsolt, közel kétszáz akciót és a teljesítményméréshez rendelt indikátorkészletet foglal magában. Ez a struktúra azt szolgálja, hogy az intézményi teljesítmény ne szűk mutatók alapján legyen értelmezve, hanem a missziót, a jogszabályi és fenntartói elvárásokat, valamint a minőségpolitikát átfogó módon tükrözze.

A célok teljesülésének követése az IFT-ben egységes minőségmutató-rendszerhez kapcsolódik. A minőségindikátorok a fenntartói, vezetői és intézményi minőségbiztosítási szempontok számára is értelmezhető, összehasonlítható és trendek mentén elemezhető képet adnak. Az indikátorok nemcsak statikus teljesítményképet nyújtanak, hanem az intézményi beavatkozások megalapozását és utánkövetését is támogatják.

A záró összegzés fontos része annak rögzítése is, hogy a fejlesztési intézkedések nyomon követése és értékelése intézményi szinten beágyazott: a vezetői és testületi működés keretei között rendszeresen megjelenő, áttekinthető és értelmezett teljesítményinformációk formájában.

A minőségdimenziók kerete:

- Versenyképesség az oktatásban,
- Hallgatói tehetséggondozás,
- Tudományos kapacitás és utánpótlás,
- Kutatási és innovációs versenyképesség,
- Tudományos és kulturális reputáció,
- Hatékony működés, gazdálkodás és digitalizáció.

## **A minőségdimenziók szerinti összefoglaló értékelés**

### **1. Versenyképesség az oktatásban**

Az oktatási versenyképesség dimenzióban a fejlesztések középpontjában a képzések minőségének, hatékonyságának és hallgatóközpontú működésének erősítése állt. A ciklus egyik meghatározó eleme a pedagógiai–módszertani megújulás felgyorsulása volt, amelyet a pandémiás időszak „kényszerdigitalizációja” is katalizált. Az online és hibrid oktatási megoldások gyors integrációja nem csupán technológiai, hanem oktatásmódszertani paradigmaváltást is hozott: az interaktív, technológiailag támogatott tanulási formák intézményesített alkalmazása a mindennapi oktatási gyakorlat részévé vált.

E megújulás intézményi keretét a Kreatív Tanulás Program (a továbbiakban: KTP) adta, amely a módszertani fejlesztésekhez stabil szervezeti és szakmai támpontokat biztosított. A dimenzióhoz kapcsolódó fejlesztések összképe alapján az oktatás minőségi oldalának erősödése és a korszerű tanulási környezethez való alkalmazkodás egyaránt meghatározó eredményként értelmezhető.

### **2. Hallgatói tehetséggondozás**

A hallgatói tehetséggondozás a ciklusban több, egymást kiegészítő pillér mentén erősödött. Kiemelt területként jelent meg az intézményi TDK és az OTDK-hoz kapcsolódó hallgatói–oktatói együttműködések támogatása; a szakkollégiumi rendszer fejlesztése; valamint a nemzetközi tanulmányi lehetőségek ösztönzése és kereteinek megerősítése.

A TDK/OTDK területén a tehetséggondozás hatékonysága nem kizárólag eredményekben, hanem a hallgatói bekapcsolódás erősítésében is értelmezhető. Ennek kapcsán a belső promóció, a hallgatói motiváció támogatása és az oktatói mentorálás szerepe különösen hangsúlyos, valamint jövőorientált eszközként megjelenik a külső partnerek vagy doktori iskolák által kiírt témák becsatornázása is.

A szakkollégiumi rendszer a ciklusban a tehetséggondozás egyik legstabilabb intézményi terepeként erősödött: a szakkollégiumok a hallgatók számára a tantervi követelményeken túlmutató szakmai, kutatási és közösségi lehetőségeket biztosítanak, miközben a kapcsolati tőke építését is támogatják. A tehetséggondozó közösségek megerősödése a dimenzió egyik kiemelt eredménye, amelyre a későbbi fejlesztések is építhetnek.

A nemzetközi hallgatói mobilitás területén a külső környezetre való érzékenység a ciklusban különösen erősen megjelent; ugyanakkor a mobilitási programok – kiemelten az Erasmus – a hallgatók számára továbbra is elérhetők, és a stabilizáció irányába mutató intézményi törekvések folytatódtak.

### **3. Tudományos kapacitás és utánpótlás**

A tudományos kapacitás és utánpótlás dimenzió a fenntartható intézményi teljesítmény egyik alapja: a képzések minősége és a kutatási teljesítmény hosszú távon a humán erőforrás-bázis minőségén, utánpótlásán és megtartásán múlik. Ennek központi intézményi pillérei a doktori iskolák, amelyek feladata, hogy a doktorjelölteket a fokozatszerzésig eljuttassák, miközben minőségfejlesztési eszközökkel támogatják a képzés stabilitását és eredményességét.

A ciklus során a doktori képzéshez kapcsolódó minőségfejlesztési lépések (például módszertani felülvizsgálatok, belső értékelési rendszerek) hozzájárultak a fokozatszerzés folyamatának erősítéséhez. A tudományos utánpótlás intézményi szintű értékeléséhez a doktorandusz életpályák utánkövetése is fontos tényezőként jelenik meg, mivel ez ad teljes képet arról, milyen mértékben erősödik a tudományos bázis hosszú távon.

A tudományos karrier és minősítések területén a ciklusban több olyan intézményi eszköz működött, amely a pályatervezést, teljesítményértékelést és a tudományos előmenetelt támogatta. A habilitációig vezető út támogatása a karriermenedzsmentben hatékony eszközként jelent meg, miközben a tudományos életpálya későbbi szakaszai (különösen a magasabb tudományos minősítésekhez és a megtartáshoz kötődő elemek) további fejlesztési fókuszterületként azonosíthatók.

### **4. Kutatási és innovációs versenyképesség**

A kutatási és innovációs versenyképesség dimenzió az oktatás mellett az Egyetem másik alapfeladatához kapcsolódik: a kutatásra épülő fejlesztési és innovációs ökoszisztéma működtetéséhez. A dimenzió több, egymásra épülő képességet foglal magában: forrásszerző és abszorpciós képességet; professzionális projektmegvalósítást és projektmenedzsmentet; piacorientált fejlesztési szemléletet; valamint tudástranszfert és partnerségépítést, ideértve a szellemi tulajdonhoz kapcsolódó jogi-gazdasági ismereteket.

A ciklus összképe alapján a K+F+I területen a szervezeti és menedzsment-képességek erősödése jól azonosítható: a belső képzések, workshopok és a menedzsmentszemléletű fejlesztések különösen az intézményi abszorpciós képességet támogatták. A pályázati forrásoktól való kitettség ugyanakkor a tervezhetőség szempontjából erős külső függést jelent, ezért a stabilitást támogató, professzionális kapcsolat- és projektmenedzsment szerepe kiemelt.

A szellemi tulajdon kezelésének eszközrendszere korszerűsödött, amely fontos alapot teremt a későbbi hasznosítási fókusz erősítéséhez. A dimenzió szempontjából lényeges üzenet továbbá, hogy a digitális kompetenciák fejlődése – a pandémiás időszak tapasztalatai és a mesterséges intelligencia térnyerése mellett – a kutatási, oktatási és szervezeti működésben egyaránt új feladatokat és fejlődési irányokat jelöl ki, ezért a digitális képességek további fejlesztése és monitoringja indokolt.

### **5. Tudományos és kulturális reputáció**

A reputáció dimenzióban a fejlesztési ciklus olyan területekre fókuszált, amelyek az Egyetem tudományos láthatóságát, intézményi nyilvánosságát és a társadalmi beágyazottságát egyaránt erősítik. Ennek része a tudományos publikációs teljesítmény követése és támogatása, a kutatási eredmények nemzetközi láthatóságának erősítése,

valamint az Egyetemhez kapcsolódó tudományos és kulturális rendezvények hatásának megjelenítése.

A reputáció építése a ciklusban nem kizárólag „külső kommunikációs” kérdésként jelenik meg, hanem olyan komplex intézményi teljesítményként, amely egyszerre támaszkodik a kutatási outputokra, a tudományos közéleti aktivitásra, valamint a nyilvános programok és események által megteremtett közösségi élményre. A dimenzió üzenete nyilvános megjelenítésben is erős: az intézmény tudományos és kulturális jelenléte a stratégiai keretrendszer részeként, tudatosan fejlesztett területként értelmezhető.

## **6. Hatékony működés, gazdálkodás és digitalizáció**

A működési dimenzió a fejlesztési ciklus olyan „háttérfeltételét” jelenti, amely közvetlenül támogatja az oktatási és tudományos célok megvalósíthatóságát. A dimenzió fókuszában a korszerű, szolgáltatásorientált intézményi működés erősítése, a digitalizáció előmozdítása, valamint a hatékony erőforrás-gazdálkodás áll.

A ciklusban a digitalizáció a pandémiás időszak következtében gyorsuló pályára állt: az intézményi működésben, az oktatási folyamatokban és a kutatási tevékenységekben is felértékelődtek a digitális megoldások, és a napi működésben tartósan megjelentek azok a kompetenciák, amelyek a korszerű működést támogatják. A dimenzióhoz kötődően az informatika- és ügyintézés-támogatás, a digitális tartalmak és a szolgáltatásminőség szerepe kiemelt jelentőségű, mivel ezek a hallgatói és munkatársi élmény, valamint a szervezeti hatékonyság szempontjából is meghatározók.

## **Záró összegzés és kitekintés a következő ciklusra**

A 2020–2025-ös időszak nem a tervezett, hanem a turbulens fejlődés modelljét követte, amelyben az intézmény bizonyította adaptivitását. A ciklus legfontosabb tanulsága, hogy a stratégiai menedzsment akkor eredményes, ha a stratégia „élő keretrendszerként” működik: stabil alapot ad, miközben rugalmasan képes a változó feltételekhez igazodni.

A ciklus legjelentősebb, eredetileg a 2020-as IFT-ben nem szereplő szervezeti bővülése a NITK megalapítása. A lépés stratégiai indoka a közszolgálat fogalmának kiterjesztése volt, hiszen az NKE vezetése felismerte, hogy a nemzet biztonsága és jövője nem csupán a határvédelemben vagy a rendvédelemben, hanem az osztálytermekben is formálódik; a „haza szolgálata” így kiegészült a tanári hivatással. A kar névadójának kiválasztása szimbolikus jelentőséggel bír: Nemeskürty István életműve a nemzeti identitás, a történelemtudat és a pedagógiai elhivatottság egységét testesíti meg, így a kar célja nem pusztán jól képzett szakemberek, hanem a nemzeti értékeket hitelesen közvetítő, öntudatos értelmiségiek képzése. A NITK létrehozása egy integrált működési modell kialakításával járt együtt, amelynek keretén belül az NKE átvette több köznevelési intézmény fenntartását, így egy vertikálisan integrált rendszer jött létre, amelyben a gyakorlóiskolák közvetlen terepet biztosítanak a hallgatók gyakorlati képzéséhez, miközben folyamatos visszacsatolást adnak az elméleti képzés fejlesztéséhez. A gyakorlatorientált szemlélet, a vidéki terepgyakorlatok és a Kárpát-medencei fókusz olyan sajátos karaktert ad az NKE tanárképzésének, amely megkülönbözteti azt más hazai képzési modellektől. A NITK 2024-es alapítása és 2025-ös teljes üzemű indulása egyúttal azt bizonyítja, hogy az NKE képes gyorsan, célzottan és hatékonyan reagálni a társadalmi igényekre, és erőforrásait egy új, stratégiai jelentőségű ágazat felépítésére mozgósítani.

Kiemelendő továbbá, hogy a pedagógus-továbbképzés rendszeréről szóló 419/2024. (XII. 23.) Korm. rendelet értelmében az úgynevezett tartalmi megújító típusú pedagógus-továbbképzések szervezését 2025. szeptember 1-jétől az Egyetem látja el. E tartalmi

megújító képzések a köznevelési intézmény igazgatója által kijelölt képzések, amelyek hozzájárulnak a pedagógusok szakképzettséghez kapcsolódó képzésben megszerzett ismereteik és jártasságuk megújításához, kiegészítéséhez. E képzéseket az Egyetem jelenléti, részben jelenléti és digitális (e-learning) formában szervezi meg. Az Egyetem e feladatok ellátása céljából létrehozta a Pedagógus-továbbképzési Központot, amely a jövőben gondoskodik a tartalmi megújító továbbképzések fejlesztéséről, aktualizálásáról, a továbbképzési kurzusok megszervezéséről és megvalósításáról, valamint a kapcsolódó ügyfélszolgálati és adminisztratív feladatok szervezéséről.

A záróértékelés üzenete mindezeknek megfelelően az, hogy az Egyetem a ciklus során fenntartotta a stratégiai tervezés és nyomon követés kereteit, a fejlesztési irányokat intézményi szinten kezelte, és a tapasztalatokra építve olyan alapokkal lép a következő intézményfejlesztési időszak felé, amelyek a versenyképességet, a minőségi működést és a fenntartható fejlődést egyaránt támogatják.

