

## **Nemzeti Közzolgálati Egyetem**

# **EURÓPAI EGYETEMEK SZÖVETSÉGÉNEK KÜLSŐ ÉRTÉKELÉSÉHEZ KÉSZÜLT ÖNÉRTÉKELÉSI JELENTÉS**

*Salus Universitatis Suprema Lex Esto!*

**A Nemzeti Közzolgálati Egyetem (továbbiakban: NKE illetve egyetem) feladata a XXI. század kihívásainak megfelelni tudó állam, a jó és hatékony kormányzás, az elkötelezett közzolgálat építése az oktatás és a tudomány eszközeivel.**

### **Az önértékelési folyamat rövid elemzése**

Az Értékelési Csoport tagjai az NKE karainak és funkcionális egységeinek különböző területein és különböző vezetői szintjein dolgozó munkatársai, akik az egyetem működésének beható ismeretére, illetve szakmai és nemzetközi tapasztalataikra tekintettel kerültek kiválasztásra. Az Értékelési Csoport az értékelés elkészítése során többször ülésezett és az üléseken kívül is számos szövegegyeztetési fordulóban igyekezett konszenzusos megfogalmazásban kialakítani a jelentést.

Az elkészült jelentést az NKE kari tanácsai, a rektori tanács, a szenátus és a fenntartói testület is megismerte és megtárgyalta.

### **Az NKE és működési környezete (kontextus)**

A **magyar felsőoktatásban** 69 felsőoktatási intézmény működik, ebből 29 állami fenntartású. Általános szabályozást a 2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról ad, amelynek célja a felsőoktatás színvonalának emeléséhez, a versenyképes tudás átadásához és megszerzéséhez szükséges feltételrendszer megteremtése, az Alaptörvény X. cikk (3) bekezdése által meghatározott keretek között a nemzeti felsőoktatási intézményrendszer működésének biztosítása. A magyar felsőoktatás egymásra épülő, felsőfokú végzettségi szintet biztosító képzési ciklusai megfelelnek az Európai Felsőoktatási térség un. Bologna elveinek: a) az alapképzés, b) a mesterképzés, c) a doktori képzés. Az alap- és mesterképzést egymásra épülő ciklusokban, osztott képzésként, vagy jogszabályban meghatározott esetben osztatlan képzésként lehet megszervezni. *A ciklusokra bontott, osztatott és az osztatlan képzések szerkezetét a Kormány határozza meg.* A felsőoktatás keretében felsőfokú végzettségi szintet nem biztosító képzésként felsőoktatási szakképzés vagy szakirányú továbbképzés is szervezhető.

A **magyar felsőoktatási stratégia**<sup>1</sup> két céltétele a következő: *(1) a speciális és határozott képzési-kutatási profil fejlesztését és (2) ennek a profilnak a felsőoktatás teljes nemzeti erőforrás-rendszerében történő komplementer és kooperatív pozícionálását.* A felsőoktatási stratégia 2030-as víziója szerint *„az intézmények erősen specializáltak, határozott képzési profillal fognak rendelkezni [...] A jövőben minden egyetemnek és főiskolának a saját, jól megkülönböztethető, kiemelt képzési területére szükséges fókuszálnia, vagyis az intézményeknek határozott képzési profillal kell rendelkezniük, és az általuk képviselt területen világszínvonalú képzést kell nyújtaniuk. [...] Minden intézmény világszínvonalú abban az egy-két diszciplínában, amely a saját kiemelt területe, összességében pedig az ország felsőoktatási intézményei kollektíven, minden tudásterületet és tudásszintet lefednek [...] 2030-ra az oktatási specializáció nem önmagában, hanem a kutatás-*

<sup>1</sup> „Fokozatváltás a felsőoktatásban” című stratégia (Emberi Erőforrások Minisztériuma, 2015.)

*fejlesztési tevékenység fókuszálásával párhuzamosan zajlik le, melynek eredményeként a források magas szintű koncentrációja valósul meg, és egy-egy terület a legkiválóbb nemzetközi tehetségeket képes a hazai intézményekbe vonzani.”* Az NKE a magyar felsőoktatási stratégia alapján határozta meg stratégiai célkitűzéseit.

A magyar felsőoktatási intézményrendszer autonómia értékelését bemutatja az EUA **Autonomy Survey III.** eredménye (lásd 1. melléklet)

Az NKE **állami egyetem**. 2012. január 1-jén a 2011. évi XXXVI. törvénnyel (továbbiakban NKE törvény) jött létre új egyetemenként. Az új egyetem általános jogutódként integrálta a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetemet (elődje alapítva: 1920<sup>2</sup>), a Budapesti Corvinus Egyetemből kiváló Közigazgatás-tudományi Kart (alapítva: 1977) és a Rendőrtiszti Főiskolát (alapítva 1971) átalakulásával, a felsőfokú közszolgálati szakemberképzés bázisintézményeként, az érintett intézmények általános jogutódjaként. Az NKE-n „a tulajdonosi jogokat” a képviseleti úton szervezett ún. Fenntartói Testület gyakorolja. A Fenntartói testület tulajdonosi joggyakorlását a 2011. évi CXXXII. törvény szabályozza az NKE mint felsőoktatási intézmény autonomitásának figyelembevételével.

Az NKE **alapítási folyamata** mintegy két éves előkészítő munkát vett igénybe (2010-2011), amelynek során a jogelőd intézetek vezető oktatói, a közszolgálat számos érintett szervezete és a közszolgálat egyes ágazatiért felelős minisztériumok (közigazgatás, honvédelem, rendészet) képviselői több bizottságban folytattak előkészítő tárgyalásokat a modern állami feladatellátást támogató oktatás, továbbképzés, kutatás, nemzetköziesítés és gazdálkodás kialakítása érdekében.

Az intézmény létrehozását megvalósíthatósági tanulmánnyal alapozták meg.

Az alapítás folyamatában **az integrált és átfogó megközelítésnek kettős stratégiai célja** volt: egyrészt a közszolgálaton belül a polgári közigazgatás, a honvédelem, a rendészet és a nemzetbiztonsági szolgálatok számára az összehangolt és tervezett utánpótlásképzés és a továbbképzés egységes intézményi bázisának létrehozása, másrészt a modern állam és kormányzás koncepciójának kidolgozását támogató, nemzetközileg is innovatív tudásközpont létrehozása.

Az Egyetem **alapításának és működésének sajátosságát jelenti**, hogy a nemzeti közigazgatás, a rendvédelem és a honvédelem humánpolitikája nyitott más egyetemeken végzett szakemberek felé is, azonban **kizárólag az NKE kínál olyan alap- és mesterképzéseket**, amelyek tartalmát egyrészt az Egyetem fenntartójaként a hivatásrendeket felügyelő miniszterek hagynak jóvá humánfejlesztési céljaik alapján, másrészt a képzések célzottan a közszolgálat ezen területeinek tisztviselői és tisztii feladataira azaz karrier-orientált módon készítik fel a fiatalokat. A kormányzati HR menedzsment egyre élesebb versenyt folytat a tehetséges fiatalokért az üzleti szférával. Ebben a versenyben az NKE célja, hogy már a felsőoktatás szintjén megnyerje és megtartsa a fiatalokat a közszolgálat számára, őket a közszolgálat életpálya iránt elkötelezett szakemberekké képezze. Az NKE a közszolgálati továbbképzések felelőseként a végzeteket karrierjük további részében is továbbképzzi, specializálja és vezetői feladatokra is felkészíti. **Az NKE ezáltal a közszolgálat fenti területein az alapképzéstől a továbbképzésekig karrierképzést és karriermenedzsmentet végez, ezáltal javítja a közigazgatás, a rendvédelem és a honvédelem humán erőforrás pozícióit a tehetségekért folyó munkaerőpiaci versenyben.**

Az elődintézmények alapjain az NKE **3 egyetemi karral létesült:**

- Közigazgatás-tudományi Kar (2016-tól új néven Államtudományi és Közigazgatási Kar, (továbbiakban ÁKK)
- Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar (továbbiakban: HHK)
- Rendészettudományi Kar (továbbiakban: RTK)

<sup>2</sup> 1920 – 1945 Magyar Királyi Honvéd Hadiakadémia; 1947 – 1949 Honvéd Hadiakadémia; átszervezés után 1950 – 1955 Honvéd Akadémia; 1955 – 1996 Zrínyi Miklós Katonai Akadémia; 1996 – 2012 Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem

Az NKE feladatrendszere 2015-től bővült a diplomáciai és nemzetközi közszolgálati karrierképzések irányában, így létrejött a Nemzetközi és Európai Tanulmányok Kar. 2017-ben az Egyetem feladata lett a vízügyi ágazat humán erőforrás problémáinak hosszú-távú kezelése, ezért átvette egy Duna-menti kisváros (Baja) hanyatló főiskolai vízügyi képzéseit és egy új Víztudományi Kar (továbbiakban VTK) keretében megkezdte a hazai és a nemzetközi vízügyi, vízkormányzási és vízpolitikai célokat egyaránt támogató vízmérnök szakemberképzést.

Az NKE döntően budapesti képzőhelyekkel lát el országos feladatot. Budapesten kívül Szolnokon folyamatban van a katonai pilótaképzés megindítása, illetve Baján a Víztudományi Kar működik. A teljes és arányos országos jelenlét a továbbképzés területén a megyei kormányhivatalokkal, területi hatóságokkal, vidéki egyetemekkel és önkormányzatokkal történő képzési és kutatási együttműködések keretében biztosított.

Az általános felsőoktatási szabályozáshoz képest **az NKE-re speciális törvényi szabályozás** vonatkozik, amely speciális többletfeladatokat határoz meg. A Nemzeti Közszolgálati Egyetemről, valamint a közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról szóló 2011. évi CXXXII. törvény (a továbbiakban: NKE tv.) rögzíti, hogy az egyetem célja a közigazgatást, a hon- és rendvédelmet érintő tevékenységet végző szakemberek képzése, a hon- és rendvédelmi szervek tisztii utánpótlásának biztosítása, valamint az egységesülő közszolgálati életpályák közti átjárhatóság megteremtése.

***Az NKE törvény szabályozza az Egyetem képzési modelljét: az államtudományi képzési területet. Ennek specialitása, hogy a katonai, rendészeti, nemzetbiztonsági és közigazgatási területen a szakminiszterek által meghatározott szakmai és kompetencia követelmények alapján folytat képzéseket. A képzési programokat az Egyetem készíti és az NKE fenntartói testületét alkotó szakminiszterek (közigazgatási, igazságügyi, belügyi és honvédelmi) hagyják jóvá. Ilyen módon az NKE-n folyó képzések más magyar felsőoktatási intézményben nem folynak. A képzésekre épülő négy doktori iskola is kizárólag az NKE-n elérhető.***

Az NKE törvényben meghatározott **államtudományi képzési területen** oklevél kiadására az NKE jogosult, a területhez az alábbi képzési ágak tartoznak:

- 1) *államtudományi és közigazgatási felsőoktatás*: a kormánytisztviselői, állami tisztviselői és a köztisztviselői életpályára felkészítő alapképzési szakok, valamint a hozzájuk kapcsolódó mesterképzési szakok, ideértve az államtudományi doktori cím használatára jogosító osztatlan szakot is;
- 2) *rendészeti felsőoktatás*: a rendészeti ágazat szakembereinek felkészítése érdekében indított alapképzési szakok, valamint a hozzájuk kapcsolódó mesterképzési szakok;
- 3) *katonai felsőoktatás*: Magyar Honvédség tisztii állománya felkészítése érdekében indított alapképzési szakok, valamint a hozzájuk kapcsolódó mesterképzési szakok;
- 4) *nemzetbiztonsági felsőoktatás*: a nemzetbiztonsági ágazat szakembereinek felkészítése érdekében indított nemzetbiztonsági alapképzési szak, valamint a hozzá kapcsolódó mesterképzési szak;
- 5) *nemzetközi és európai közszolgálati felsőoktatás*: a közszolgálat nemzetközi feladatainak ellátására és diplomáciai feladatokra történő felkészítést célzó alap- és mesterképzési szakok.

Az NKE törvényi többletfeladatoként és speciális működési elemeként megjelenik továbbá

- a) *közszolgálati továbbképzés*: a közigazgatási személyzet képzésével, továbbképzésével, a közigazgatási vezetőképzéssel, a kormánytisztviselői vizsgarendszerrel kapcsolatos egyes feladatok;

- b) az új állami tisztviselők számára előírt közigazgatási szakirányú továbbképzés, a vezetők számára pedig a kormányzati tanulmányok szakirányú továbbképzés.
- c) Magyar Honvédség magasabb parancsnoki beosztásainak betöltéséhez szükséges katonai felsővezető szakirányú továbbképzés, valamint a honvédelem civil szakembereinek képzése és továbbképzések.

Alapkiindulás az, hogy az NKE-re mint a felsőoktatás egyik szereplőjére az **állami egyetemekre** vonatkozó szabályok alkalmazandók. Az NKE-n folyó **felsőoktatási képzések és tudományos kutatás minőségének és a felsőoktatási intézmény belső minőségbiztosítási rendszere működésének külső értékelését a MAB 2016-ban elvégezte** és 2023-ig akkreditálta az egyetemet, annak alap – és mesterszakjait illetve az osztatlan képzést. A MAB megállapította, hogy az NKE *„rendelkezik a feladatai ellátásához szükséges állandó kutatói, oktatói karral: az oktatók, kutatók 70% százaléka van tudományos fokozata. Tudományos diákköröket működtet. Az általa indított szakok egy részén képzéseit képes idegen nyelven folytatni. Rendelkezik a képzéshez és a tudományos kutatáshoz szükséges tárgyi feltételekkel és pénzügyi eszközökkel. Az intézmény minőségbiztosítási és -fejlesztési folyamatai – ennek keretei között a vezetési, tervezési, ellenőrzési, mérési és értékelési eljárások – megfelelőek.”*

Az **alap – és mesterképzésekre történő jelentkezési adatok** a képzések minőségével kapcsolatos mérhető visszajelzések. 2017-re állandósult a képzésekre történő túljelentkezés, **az összes jelentkezők köréből 300%-os, az első helyen jelentkezőkből 200%-os az átlagos túljelentkezés** az NKE képzéseire. Figyelemmel kell lenni ugyanakkor azon általános jelenségre is, miszerint egyrészt a demográfiai recesszió miatt, másrészt a nyugat-európai egyetemekre való hallgatói elvándorlás miatt hosszú távon a hallgatói létszámcsökkenéssel kell szembenézni a magyar felsőoktatásban, illetve érvényesül a versenyszféra „agyelszívó” hatása is.

## **1. A Nemzeti Közszerológati Egyetem intézményi önértékelése**

### **1.1. Az NKE értékrendje, küldetése és célrendszere**

Az NKE küldetésének lényege, hogy munkájával Magyarország egyik legjobb és legvonzóbb egyeteme legyen. Az Egyetem missziójának meghatározó eleme az is, hogy a magyar közszolgálat fejlesztésének, a közszolgálati életpályáknak, valamint a fenntartható fejlődés kihívásainak stabil oktatási és kutatási bázisa, a hazai és a külhoni magyar nyelvű felsőoktatás elkötelezett támogatója legyen, Európa, valamint a világ vezető egyetemeivel szövetségben aktív részesévé váljon a nemzetközi felsőoktatási és tudományos hálózatoknak.

**A Nemzeti Közszerológati Egyetem „Az együttműködés Egyeteme” („University of cooperation”)**, ahol a társadalmi igények, nemzetstratégiai és kormányzati célok, valamint az egyetemi autonómia közötti hatékony együttműködés szervezeti modellje a működési gyakorlatban is megjelenik. Az együttműködés az oktatók, hallgatók és kutatók között a tanulás támogatása, a kölcsönös tudásmegosztás és tudásalkotás változatos színterein is jelen van.

Az NKE **a közszolgálati és közösségi értékek alkotásának és erősítésének modellje** (creating public values). A közös közszolgálati értékek, a közérdek és a közösségépítés az alapkövei az egyetem stratégiájának és fejlesztésének. A közösségi értékteremtés céljai a közszerktor és a kormányzás iránti közbizalom erősítése, képzés – és tudásalapú életpálya építése a közszolgálatban és a jó kormányzást szolgáló szemléletformálás. Az oktatás és kutatási tevékenység egyik célzott eredménye a koordinált intézményi közszolgálati tudáskoncentráció. Az a folyamat és egyben állapot, melynek lényege, a magyar közszolgálat (kormányzás és közigazgatás) tényleges állapotához (tudás- és kompetencia szintjéhez), az őt érő (rendszerszintű és intézményi szintű) kihívásokhoz igazodó tudás (ismeretanyag és módszertani eszközök) tudományos módszerekkel és a közszolgálat részvételével történő előállítás, kezelése valamint hozzáférhetővé tétele.

**(Promoting good governance) A „jó kormányzás”** a társadalmi, gazdasági fejlődés és a közpolitikai folyamatok alapfeltétele. A jó kormányzás az állami működésnek, a közszolgálati tevékenységek rendszerének értékközpontú elemeként, egységes cél-kereteként is meghatározást nyer. A jó kormányzás, a jó közigazgatás nemzetközi és európai dokumentumokban is deklarált cél, így az európai közös értékek (európai közjó) és a nemzetközi közösség értékeinek, céljainak kitűzését (nemzetközi közjó) is segíti.

Az **egyetem képzési feladata** a fiataloknak a közszolgálati hivatásra célzott felkészítést nyújtani, szilárd erkölcsi és érték alapokra építve korszerű és komplex tudást adni. Az egyetem a szakmai közösségépítés fontos színtere, a közszolgálat és a felsőoktatás szorosabb kapcsolatának katalizátora. Az egyetem **kutatási feladata** a nemzetközi tudományos együttműködésekre építő, az állam képességeit, a kormányzás hatékonyságát és a közszolgálat értékeit támogató eredmények elérése. Az **államtudomány** megújult keretei között a kormányzás, a közigazgatás, a közrend és védelem (rendvédelem, honvédelem, katasztrófavédelem), illetve a biztonság (nemzetbiztonság) kutatása transzdiszciplináris szemlélettel annak érdekében, hogy az NKE innovatív eredményekkel szolgálja a tudományos életet. **A NKE legfontosabb és alapvető célja a közszolgálati szervek tevékenységét megalapozó és azt fejleszteni képes tudás megszerzéséhez szükséges kutatások megszervezése és támogatása, alapvetően szervezett együttműködés útján.**

Az NKE az **Európai Egyetemek Szövetségének (EUA)** és az **Egyetemek Nemzetközi Szövetségének (IAU)** tagjaként kezdeményezője és cselekvő részese Európa és a világ vezető egyetemei által folytatott közös törekvéseknek, a társadalmak egészét szolgáló értékteremtő munkának. Az egyetem követi és erősíti a **Magna Charta Universitatum** alapelveit, így a tudományos kutatásban és az oktatásban autonóm módon hozza létre, értékeli és adja át a kultúra értékeit. A Charta szellemében az egyetem kutatási és oktatási tevékenysége a politikai és gazdasági hatalmaktól erkölcsi és szellemi vonatkozásban független. **Az NKE a párbeszédre mindig kész egyetemenként az oktatók és a hallgatók együttműködésének fóruma.** Az oktatóké, akik képesek ismereteik átadására és rendelkeznek mindazon eszközökkel, amelyek tudásuk kutatással és innovációval való továbbfejlesztéséhez szükségesek. A hallgatóké, akik készek ismereteik gyarapítására.

Az egyetem az **Európai Felsőoktatási Térség (EHEA)** országainak egyetemeivel – a különböző politikai, kulturális és akadémiai hagyományokat is figyelembe véve – nyitott párbeszédet folytat, közös értékeket, célokat keres és követ. A 2020-ig tartó **közös európai tervezés** alapjait kijelölő **Jereváni kommuniké (2015)** a közös egyetemi víziók megerősítésének céljával az egyetemek közötti bizalom erősítést, a tanulmányok, képesítések kölcsönös elismerését és a hallgatók, oktatók európai mobilitásának szabadságát sürgeti. Az NKE stratégiája<sup>3</sup> olyan közös európai egyetemi célokra épít, mint a minőségi és hatékony oktatás és tanulás, a munka világa és az egyetemi tanítás közötti kapcsolat.

Az együttműködések a közérdekű célok, a közjó szolgálatában állnak. Az Európai Egyetemi Szövetség (EUA) stratégiája a jövő „egyetemének” három dimenzióját emeli ki: az emberek, a partnerség és a „policy”. A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) és az Európai Unió a „közszolgálat innovációjának” stratégiáját várja a felsőoktatási intézményektől. Magyarország stratégiai érdeke, hogy az egyetemek együtt teljesítsenek jól a versenyben. A versennyel azonos fontosságú megtalálni a felsőoktatásban az együttműködési pontokat, az egymást kiegészítő erőforrásokat és közös érdekeket.

Az NKE-n az együttműködés alapcélkitűzés több szinten:

---

<sup>3</sup> Intézményfejlesztési stratégia

- az NKE-en belül az együttműködési képesség erősítése a karokon és a karok között a különböző képzési területeken hallgató leendő közszféra vezetők és munkatársak között;
- az NKE együttműködése a magyar partnerekkel (oktatási, kutatási és kormányzati, közigazgatási szervezetekkel), illetve
- az NKE együttműködése a nemzetközi partnerekkel (oktatási, kutatási és nemzetközi szervezetekkel). Az együttműködés érték, amennyiben a közös munka az egyetem számára és ezen keresztül a közszolgálat javára komoly hozzáadott értéket teremt.

Az NKE-n kívül számos más intézmény is foglalkozik a jó kormányzás, a jó közigazgatás vagy általában az állami tevékenységek alapjául szolgáló kutatásokkal és ismeretanyag előállításával. Cél az intézmények kapacitásának együttműködések hálózata révén történő koordinált összekapcsolása, azaz **kutatói és kutatási hálózat, tudáshálózat létrehozása**. Ez által az állami tevékenységek (kiemelten a kormányzás) alapjául szolgáló rendszerezett tudományos kutatási eredmények összefoglalása, elérhetővé tétele. Az NKE tudományos missziójának középpontjában **az állam és a közszolgálat innovatív, átfogó, inter-, transz- és multidiszciplináris, komparatív és alkalmazott megközelítésére épülő kutatások állnak**. Az NKE kiemelt nemzetstratégiai feladatai miatt törekszik a **magyar felsőoktatási intézményekkel való együttműködésre**. Jó gyakorlat e tekintetben a közszolgálati továbbképzések országos rendszerében 2013-ban létrejött egyetemi együttműködési háló fenntartása.

#### Az NKE együttműködési modellje:



Az egyetem intézményfejlesztési tervének (továbbiakban: IFT) középtávú víziója, hogy az NKE legyen:

- Magyarország egyik legjobb és legvonzóbb egyeteme;
- a magyar közszolgálat fejlesztésének, a közszolgálati életpályának stabil oktatási és kutatási bázisa;
- a hazai és a külföldi magyar nyelvű felsőoktatás elkötelezett támogatója;
- Európa és a világ vezető egyetemeivel szövetségben aktív részese a nemzetközi felsőoktatási és tudományos kapcsolatoknak.

Az NKE a magyar felsőoktatás víziójával összhangban fókuszál a képzési, kutatási területére és ezen a területen törekszik arra, hogy világszínvonalú képzést nyújtson. Az NKE „Magyarország egyik legjobb és legvonzóbb egyetemévé” kíván válni.

A kiválóságához vezető úton az NKE folyamatosan javítja a teljesítmény-mutatóit, egyidejűleg jelentős hozzájárulást ad az állami-közszolgálati intézmények modernizációjához, fejlesztéséhez. A képzés és

továbbképzés területén olyan „többletfeladatot” hajt végre, ahol az „autonóm érdekeit” és a közérdek és a közszolgálat igényeit integráltan kell kezelnie. Az NKE folyamatosan építi együttműködési hálózatát.

## **2. Az NKE működésének a bemutatása és értékelése**

### **2.1. Intézményi kormányzás és döntéshozás**

Az NKE autonóm egyetem, sajátos fenntartói szerkezettel. A többi magyar állami egyetemmel ellentétben az NKE-n nem működik kancellár<sup>4</sup> és konzisztórium<sup>5</sup>, hanem az egyetemen több kormányzati területet felölelő fenntartói tulajdonosi irányítás működik. Az NKE **Fenntartói Testületébe (továbbiakban: FT)** a közigazgatás-fejlesztésért felelős miniszter, az igazságügyért felelős miniszter, a honvédelemért felelős miniszter és a rendészetért felelős miniszter delegált tagokat<sup>6</sup>. A FT szakmai megrendelőként és társadalmi kontrollként látja el felügyeleti jogköreit. Az NKE esetében a fenntartó és a szakmai szabályozó személye egybeesik. Az FT a hatáskörei gyakorlása során tiszteletben tartja az egyetem önállóságát a kutatás és tanítás tartalmának és módszereinek meghatározásában. Az FT a döntési javaslatoknak az alapító okirattal és az ágazati humánpolitikai igényekkel való összhangját, egységességét, teljességét, törvényességét, hatékonyságnak való megfelelését vizsgálja.

Az NKE vezető testülete a **szenátus**. A szenátus elnöke a rektor. A szenátus határozza meg a felsőoktatási intézmény képzési és kutatási feladatait és ellenőrzi azok végrehajtását. Egyetértésre felterjeszti az FT-nek az intézményfejlesztési tervet, illetve az ahhoz kapcsolódó kutatási-fejlesztési innovációs stratégiát. A szenátus tesz javaslatot a rektori pályázati felhívás tartalmára, elbírálja a rektori pályázatokat és megválasztja a rektorjelöltet, továbbá értékeli a rektor vezetői tevékenységét.

A szenátus elfogadja az intézmény képzési programját, szervezeti és működési szabályzatát, doktori szabályzatát, a minőség és teljesítmény alapján differenciálójó jövedelemelosztás elveit, a fenntartó által meghatározott keretek között költségvetését, a számviteli rendelkezések alapján elkészített éves beszámolóját. Meghatározza az intézményben a hallgatói tanácsadás rendszerét, az oktatói munka hallgatói véleményezési rendszerét. A fenntartó egyetértésével dönt fejlesztés indításáról, az intézmény vagyongazdálkodási tervéről, gazdálkodó szervezet alapításáról, gazdálkodó szervezetben részesedés szerzéséről. A szenátus dönt továbbá a tudományos tanács létrehozásáról, tagjainak és elnökének megválasztásáról, az oktatói, kutatói és vezetői pályázatok rangsorolásáról, címek, kítüntetések adományozásáról, a doktori iskola létesítéséről, megszüntetéséről és a doktori képzés indításáról, nemzeti felsőoktatási ösztöndíj adományozásának kezdeményezéséről, képzés indításának, illetve megszüntetésének kezdeményezéséről.

A szenátus a hallgatók tanulmányi, vizsga- és szociális ügyeinek intézésére állandó bizottságot hoz létre. A hallgatókat érintő ügyekben eljáró bizottságban biztosítani kell a hallgatók részvételét, azzal a megkötéssel, hogy a tanulmányi, vizsga és szociális ügyek intézésére létrehozott állandó bizottságban a hallgatók által delegált tagok száma nem lehet kevesebb, mint a bizottság tagjainak huszonöt

<sup>4</sup> Az állami egyetemeken az általános szabályozás szerint az intézmény működtetését a fenntartó miniszter által kinevezett és alkalmazott kancellár végzi. A kancellár felel a felsőoktatási intézmény gazdasági, pénzügyi, kontrolling, belső ellenőrzési, számviteli, munkaügyi, jogi, igazgatási, informatikai tevékenységéért, az intézmény vagyongazdálkodásáért, ideértve a műszaki, létesítményhasznosítási, üzemeltetési, logisztikai, szolgáltatási, beszerzési és közbeszerzési ügyeket is, irányítja e területen a működést.

<sup>5</sup> Az állami felsőoktatási intézményekben az intézmény stratégiai döntéseinek megalapozása, valamint a gazdálkodási tevékenység szakmai támogatása és ellenőrzése céljából konzisztórium működik. A konzisztóriumnak öt tagja van, három tagot delegál az illetékes miniszter, valamint hivatalból tag a rektor és a kancellár.

<sup>6</sup> A fenntartói jogokat állami FOI-k esetében az oktatásért felelős miniszter gyakorolja.

százaléka. A szenátus tagja - a hallgatói és a doktorandusz önkormányzat képviselői kivételével - az lehet, aki a felsőoktatási intézményben munkaviszony, illetve közalkalmazotti jogviszony keretében oktatói, kutatói vagy egyéb munkakört tölt be. A rektor és a dékánok hivatalból tagjai a szenátusnak. A szenátus további tagjai választás útján nyerik el megbízásukat. Általános szenátusi választást négyévente kell tartani. A szenátus ülései az intézmény alkalmazottai, hallgatói számára nyilvánosak.

A **rektor** a felsőoktatási intézmény első számú felelős vezetője és képviselője, aki eljár és dönt mindazokban az ügyekben, amelyeket jogszabály, a szervezeti és működési szabályzat, a kollektív szerződés nem utal más személy vagy testület hatáskörébe. A fenntartó kezdeményezi a rektor megbízását és felmentését (a köztársasági elnöknel), továbbá gyakorolja felette a munkáltatói jogokat.

A rektor munkáját oktatási, tudományos, illetve nemzetközi **rektorhelyettes** segíti. Az egyetem központi adminisztrációja a **főtitkár** vezetésével működik. Pénzügyi, gazdálkodási és üzemeltetési kérdésekben a rektor helyettese a **gazdasági főigazgató**.

A rektort a döntés-előkészítésben és döntéshozatalban a **rektori tanács** támogatja, amelynek tagjai az NKE magasabb vezetői és a hallgatói önkormányzat állandó meghívottként vesz részt az ülésen.

A **dékán** vezeti és képviseli a kart, munkáltatói jogokat és kötelezettségeket gyakorol a munkáltatói mátrix alapján, a rektortól kapott felhatalmazásnak megfelelően. A kar a hallgatók oktatását és a tudományok művelését, valamint szakmai továbbképzési feladatokat is ellátó, oktatókat, kutatókat és más nem oktatói vagy tudományos kutatói besorolású dolgozókat magában foglaló szervezeti egység. A kar önálló előirányzat-felhasználási keretszámlával rendelkezik, és ennek keretében gazdálkodik.

Az egyetem az egyes területeken az együttműködés és partnerség elvének megfelelően a döntés-előkészítés és döntéshozatal során számos **testületet és bizottságot** működtet, úgymint: rektori tanács; egyetemi doktori tanács; egyetemi habilitációs bizottság; egyetemi tudományos tanács; mentorok kollégiuma; egyetemi képzésfejlesztési tanács; etikai bizottság; egyetemi minőségügyi bizottság; egyetemi hallgatói önkormányzat; doktorandusz önkormányzat; egyetemi tudományos diákköri tanács; hallgatói tanulmányi, vizsga-, és szociális ügyek bizottsága; doktorandusz szociális ügyek bizottsága egyetemi kreditárviteli és validációs bizottság; hallgatói jogorvoslati bizottság; egyetemi esélyegyenlőségi bizottság; egyetemi közalkalmazotti tanács; egyetemi érdekegyeztető tanács; kockázatkezelési bizottság; foglalkoztatási bizottság; egyetemi felvételi bizottság.

A bizottságok működésének fejlesztése folyamatos, működésük átlátható, ülései általában nyilvánosak, minden Egyetemi polgár által elérhetők, a testületek többségében a hallgatói részvétel biztosított.

## 2.2. Az NKE finanszírozása, gazdálkodása

A magyar felsőoktatásban az állami ösztöndíjjal támogatott képzés költségeit az állami költségvetés, az önköltséges képzés költségeit pedig a hallgató viseli. Az önköltség összegét a felsőoktatási intézmények állapítják meg a Kormány által megadott keretek közt. Az NKE képzései között (HHK kivételével, ahol csak támogatott képzések vannak) támogatott és önköltséges képzések is találhatóak. Az állami ösztöndíjas képzésnél a képzés jogszabályban meghatározott költségeit az állam viseli, a hallgatók pedig vállalják, hogy meghatározott időn belül oklevelet szereznek, majd ezt követően megfelelő ideig hazai jogviszony tartanak fenn. Az önköltséges képzés esetében az oktatás teljes költségét a hallgatók viselik, melyet az állam – amennyiben a hallgatók igénylik – kedvezményes, államilag garantált kamatozású Diákhitel2 konstrukció biztosításával támogat.

Az egyetemek állami támogatásában a bázis alapú és a feladatfinanszírozásnak egyfajta vegyes rendszere működik. Ezt egészítik ki az intézmények saját bevételekkel, amelyekben a pályázatokon



elért források jelentős összegeket tehetnek ki. A pályázatok kutatási és fejlesztési tevékenységek finanszírozására szolgálnak.

Az egyetem új campus beruházását - melynek összértéke összesen 180 M EUR - a magyar Kormány finanszírozza. Célja integrált campus létrehozása az egyetem 4 budapesti kara számára. A karok 2017-ig különböző budapesti lokációkban működtek, 2017-től 3 kar a Ludovika campuson működik. Az elődintézményekben 1990 óta nem történt számottevő infrastruktúra modernizáció, a korábbi oktatási környezet már nem felelt a minimális elvárásoknak.



#### NKE módosított előirányzatainak alakulása 2012-2017 között (adatok e forintban)

Megnevezés	2012. év	2013. év	2014. év	2015. év	2016. év	2017. év
Intézményi költségvetési bevétel	5 561 711	6 586 253	8 073 865	8 420 223	9 138 337	9 899 507
Pályázati bevételek	129 135	2 109 622	3 023 206	649 291	11 356 202	15 856 710
Ludovika Campus beruházás bevételek	2 043 000	5 527 240	5 287 872	5 044 096	13 459 543	18 914 045
<b>Bevételek összesen</b>	<b>7 733 846</b>	<b>14 223 115</b>	<b>16 384 943</b>	<b>14 113 610</b>	<b>33 954 082</b>	<b>44 670 261</b>

Az NKE működésének további részletes finanszírozási mutatói a 7. mellékletben található.

Az NKE irányítási-működési modelljével kapcsolatos követelmények a következők: **átlátható, tervezett, hatékony, gazdaságos, szabályos, etikus, elszámoltatható.**

A **gazdálkodásban** egyszerre van jelen a feladatfinanszírozási, a pénzügyi egyensúlyra törekvő és a fejlesztés-orientált szemlélet. Az NKE működésében a fejlesztési források működési célú hasznosulásának maximalizálásával az állami támogatás felhasználására vonatkozó gazdálkodási szigor érvényesül. A gazdálkodás irányítása és működtetése tekintetében valamennyi adat, adatszolgáltatás, elemzés, dokumentum hozzáférhető (átlátható).

A gazdálkodási jogkörök tekintetében a cél és szakszerűség figyelembevételével, jogköröket az egyetem keretgazdálkodás szabályok alapján felelősségi körökbe feladatonként szétosztja.

Az egyetem olyan eszközökkel és vagyontárgyakkal rendelkezik, amelyek az intézmény alapvető tevékenységeinek ellátásához szükségesek, az Egyetem alapvető oktatási, kutatási, képzési, továbbképzési, kiképzési és nevelési feladatait (alaptevékenységeit) támogatják (lásd 12. melléklet).

Az ingatlanokkal kapcsolatos üzemeltetési, állagmegóvási, vagyonvédelmi feladatok teljes mértékben az egyetem felelősségi körébe tartoznak.

### 2.3. Emberi erőforrások

Az egyetem **legfőbb erőforrása az ember**. Az egyetem a közös célok iránt elkötelezett, környezetét és önmagát fejleszteni akaró, motivált dolgozó, oktató, kutató közösségeként érheti el vízióit. A MAB akkreditáció szerint az NKE az akkreditált időszakra (2017-2022) „*rendelkezik a feladatai ellátásához szükséges állandó kutatói, oktatói karral*”. Az egyetem új egyetemi tanárai a többi felsőoktatási intézménnyel **azonos módon**, a MAB szigorú minősítési **eljárásában** nyerik el oktatói címüket. Az oktatóknál docensi szinttől a következő követelményrendszer érvényesül:

- idegen nyelven is képes előadás tartására;
- legalább tízéves felsőoktatási tapasztalattal rendelkezik;
- rendszeres publikációs és tananyagfejlesztési, oktatás- és kutatásszervezési tevékenységet végez, idegen nyelven is;
- rendszeres szakmai közéleti tevékenységet folytat;
- széleskörű hazai és nemzetközi kapcsolatrendszerrel, valamint szakmai közéleti elismertséggel rendelkezik.

Az egyetem határozott célkitűzésekre és egyértelmű jövőképre támaszkodó intézményként **alapítása óta vonzó** a felsőoktatási oktatók számára is: közel új 60 egyetemi tanár, docens, adjunktus csatlakozott az NKE-hez 2012 óta más egyetemekről, kutatóhelyekről. Sok kiváló oktató és kutató vendégtanárként támogatja az egyetem tevékenységét.

Az egyetem „**tanuló szervezetként**”, nyitottan és önkritikusan működik, amely az ezt hitelesítő és támogató vezetői filozófia mellett működőképes. A vezetők maguk is tanulnak (vezetőképzés), vezetői ismereteiket tudatosan használják. A munkatársak is részesülnek a közösségi élmény és a célirányos továbbképzés lehetőségéből.

Az egyetem a kiválóság központ létrehozásával megteremtette a szervezeti kereteit a személyügyi rendszerfunkciókon túl a tágran értelmezett humánerőforrás gazdálkodásnak. A kiválóság központ a karokkal és a központi szervezeti egységekkel együttműködve teljesítmény értékelő rendszert épít ki, kompetencia mérést/ értékelést végez, átfogó vezetőképzési programot indított, és belső továbbképzési rendszert alakít ki. Az egyetem a tágran értelmezett humánerőforrás gazdálkodást stratégiai kérdésként kezeli ezért humánerőforrás gazdálkodási stratégiát készített.

A folyamatban lévő EU finanszírozású NKE projektek végrehajtása jelentős **szervezetfejlesztést**, valamint az **adminisztratív képesség továbbfejlesztését** igényelte. A projektek végrehajtása jelentős finanszírozási fegyelmet és likviditási kockázatkezelést tesz szükségessé. Mindez előrelátó és pontos pénzügyi tervezést igényelt.

Az NKE két non-profit társasága a szolgáltatásokat versenyképes áron és minőségben, átlátható és mintaszerű működéssel nyújtja. Összességében minden területen a szolgáltatások elégedettségi-indexének (hallgató, dolgozó, közszolgálati partnerek, résztvevők) mérése és fejlesztése a **szolgáltatások minőségének** legfontosabb mércéje.

### 2.4. Minőségkultúra

Az NKE elkötelezett a minőségnek és a kiválóságra törekvésnek a **szervezeti kultúrában**, a **vezetői filozófiában** és az **egyéni habitusban** való megjelenítésében. Ennek szükséges, de nem elégséges feltétele az ügyviteli folyamatok és eljárások minőségbiztosítása és kontrollja. A minőségi kultúra kettős kihívást jelen: **a felsőoktatás (tudomány) és a közszolgálat, hazai és nemzetközi minőségügyi**

**kritériumainak egyszerre kell megfelelni.** Jelenleg folyamatban van az intézmény minőségpolitikájának felülvizsgálata, a javasolt módosításokat a rektori tanács már tárgyalta. (lásd 9. melléklet).

A felsőoktatási minőség alapja a megfelelő intézményi **önértékelés és önkorrekción** rendszere és kultúrája. A  **hazai szintű felsőoktatási minőségellenőrzés** alapintézménye a MAB, de az **európai és a nemzetközi felsőoktatási szervezetek minőségügyi folyamataiban** is jelen kell lenni, ezért az intézmény kiemelt fontosságot tulajdonít az önértékelésnek és az önértékelést követő külső értékelésnek. Az NKE-n folyó felsőoktatási képzések és tudományos kutatás minőségének és a felsőoktatási intézmény belső minőségbiztosítási rendszere működésének külső értékelését a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság **2016-ban elvégezte** és akkreditálta az egyetemet, annak alap – és mesterszakjait. A MAB az NKE önértékeléséből az alábbi **egyetemi erősségeket** fogadta el:

- a) világos középtávú stratégiai célok, szilárd egyetemi értékrend és minőségpolitika (Intézményfejlesztési terv 2015-2020);
- b) erős egyetemi és kari identitás és szakmai ethosz;
- c) magas felvételi jelentkezés, növekvő hallgatói érdeklődés az egyetem iránt;
- d) hallgatói kiválóság, tudományos eredményesség;
- e) oktatói kiválóság;
- f) jelentős mértékű oktatói szakértői közreműködés a kormányzati-közszolgálati feladatrendszerben (kodifikáció, szervezet-fejlesztés, stratégiai tervezés);
- g) jó szintű hallgatói elégedettség;
- h) magas hallgatói karriermotiváció és szisztematikus karriermentozsment a katonai és rendvédelmi szakokon;
- i) kiterjedt és magas színvonalú szakkollégiumi és TDK tevékenység;
- j) magas színvonalú ICT alapú oktatástechnológiai képesség (e-learning, on-line képzés);
- k) sokrétű és szoros közszolgálati és civil intézményi szakmai kapcsolatrendszer;
- l) dinamikus fejlődés az európai és nemzetközi felsőoktatási szövetségi formákban és kapcsolatépítésben;
- m) az Egyetemi Közös Modul oktatásával az egységes közszolgálati tudásbázis megteremtése.

A jelenleg működő minőségbiztosítási rendszer kiépítésének előzményeként 2012-ben az elődintézmények Minőségirányítási Rendszereit alapul véve azok integrálásával került kialakításra az egyetemen jelenleg működő minőségbiztosítási rendszer. A működtetett rendszer kiterjed az egyetem minden tevékenységére, **próbálja közelíteni az egyetemi célokat és a tényleges működést**, melynek középpontjában a fenntartók, a szakmai partnerek és mindenekelőtt a hallgatók szakmai fejlődési igényeinek minél színvonalasabb kielégítése áll. A rendszer alapelemei az **önértékelésen alapuló értékelés** és a **minőségközpontú irányítás** megvalósítása. Ez a két elem együttesen biztosítja a fejlesztési irányok és célok kijelölését, a célok elérésének mérését, a szükséges tevékenységek, valamint a beavatkozások megtervezését és végrehajtását.

A minőségbiztosítás rendszerének kialakításánál és működtetésénél az egyetem elsősorban a folyamatos fejlesztés **PDCA modelljét tartotta szem előtt**.

- Tervezés: az egyetem Intézményfejlesztési terve (lásd: 3 melléklet) nevesíti azokat a stratégiai irányokat, amelyekből a fő célok, így a minőségstratégiai célok is levezethetők. Ezek a minőségcélok integratívak és középtávra tekinthetők iránymutatóknak. A célok elérése érdekében az elvégzendő feladatokat a Minőségfejlesztési Program (MFP) rögzíti.
- Megvalósítás: az egyetem a tervezett folyamatait a képzés, a kutatás, valamint ezek támogató tevékenységeinek végrehajtása során valósítja meg.
- Ellenőrzés: a célok megvalósításának mérése, a hallgatói és munkatársi elégedettség mérése, valamint az eseti minőségértékelő kérdőívek feldolgozása az Egyetemi Minőségbiztosítási Elemző és Értékelő Rendszerben (EMIÉR), az Evasys-en, valamint a Neptun Unipoll rendszerén keresztül történik.

- Beavatkozás: a nem megfelelő folyamatok és szabálytalanságok azonnal vagy legkésőbb az éves mérési ponton kerülnek felszínre, amelyet megelőző vagy utólagos helyesbítő intézkedés követ.

Az egyetem minőségbiztosítási rendszerének működtetése során feltárára kerültek működési hiányosságok: **a PDCA ciklus teljesülését tekintve az egyetem nagyon jó a tervezésben, azonban a tervezett célok teljesülésének visszaellenőrzésében értékelése fejlődési lehetőséget hordoz.** Ennek valószínűleg az az oka, hogy a 2012-ben létrehozott rendszer elsősorban a szervezet működési integrációját szolgálta. 3 év működési tapasztalatai alapján **2015-ben az egyetem** felismerte, hogy a „kiválóság” elérése érdekében a korábban működtetett rendszer fejlesztése szükséges: **megszületett a minőség iránti mélyebb igény**, hogy az egyetem stabilabb kiváló felsőoktatási intézménnyé váljon. Ennek következményeképp megkezdődött a tényleges működési folyamatainak azonosítása és felülvizsgálata.

A minőségbiztosítási rendszer kulcsdokumentuma a **Minőségbiztosítási Szabályzat**, melynek célja, hogy a külső előírások és belső elvárások mentén egységes keretbe foglalja az egyetem minőségbiztosítási tevékenységének elemeit, valamint a minőségbiztosítási tevékenységben részt vevő szervezeti egységek és személyek feladat- és hatáskörét. A Minőségbiztosítási Szabályzat nevesíti az egyetem minőségbiztosítási rendszerének alapidokumentumait, amelyek a Vezetői nyilatkozat, a minőségpolitika, a Minőségbiztosítási Szabályzat és az Egyetemi Minőségügyi Bizottság (EMÜBI) ügyrendje. Ezen kívül a Küldetésnyilatkozat és a minőségfejlesztéssel kapcsolatos intézkedéseket rögzítő, azt IFT-t és az önértékelés eredményeit figyelembe véve kialakításra került MFP képezik a minőségbiztosítási rendszer dokumentációját.

Az egyetem minőségbiztosításának első számú felelőse a rektor, megbízása alapján a tudományos rektorhelyettes látja el az egyetemi minőségügyi vezetői feladatokat. A minőségbiztosítási rendszer koordinálását az egyetem minőségügyi megbízottja végzi. Az egyetemi minőségügyi megbízott a rektor és az egyetem minőségügyi vezetőjének szakértője, tudományos és szakmai segítője.

A minőségbiztosítási rendszer felügyelete az Egyetemi Minőségügyi Bizottság (EMÜBI) feladata, melynek működését ügyrend szabályozza. A karok, intézetek minőségbiztosításának első számú felelősei a dékánok, illetve az intézet igazgatók. A Minőségirányítási Szabályzat rögzíti, hogy az egyetem valamennyi szervezeti egységének vezetője felelős az általa – és szervezeti egysége által – működtetett folyamatok minőségéért és a minőség folyamatos fejlesztéséért.

## 2.5. Oktatás és tanulás

**Az NKE képzési profilja és programjai** (lásd 2. melléklet): Az NKE alap – és mesterképzésben, valamint osztatlan képzésben *államtudományi, műszaki, társadalomtudomány, gazdaságtudományok* területen folytat képzést.

Doktori (PhD) képzésben *társadalomtudományok, műszaki tudományok*, szakirányú továbbképzésben pedig *államtudományi, műszaki és gazdaságtudományok* területen végez képzést.

Az Egyetemnek jelenleg négy doktori iskolája van: Hadtudományi Doktori Iskola (a továbbiakban: HDI), Katonai Műszaki Doktori Iskola (a továbbiakban: KMDI), Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola (a továbbiakban: KDI), valamint a képzését 2016. őszén megkezdő Rendészettudományi Doktori Iskola (a továbbiakban: RDI).

Az alap-, mesterképzések és szakirányú továbbképzések fejlesztésében fokozottan jelentkeznek a felügyeletet gyakorló miniszterek, illetve a hozzájuk kapcsolódó megrendelő szervek, így a Magyar Honvédség, a rendvédelmi szervek, illetve a központi közigazgatási szervek képzési igényei is. A 2015-2020 időszakra szóló intézményfejlesztési terv leszögezi, hogy a tananyagfejlesztés alapja kettős:

- 1) A képzési programok témaköreit, ismeretköreit összességében a képzési programok kimeneti kompetenciát alapvetően a fenntartók határozzák meg az egyes karrierpályák igényei alapján, ugyanakkor;
- 2) a témakörökhöz, ismeretkörökhöz tartozó tudást (tudásanyagot) a tudomány eredményei alapján az egyetem állítja elő és hitelesíti.

A fentiek szerint az egyetem a képzési programok megalkotása és fejlesztése során az alábbi szempontokat veszi figyelembe:

- a jogszabályban rögzített képzési és kimeneti követelményeknek való megfelelés;
- a munkaerő-piaci trendekhez illetve az FT által közvetített megrendelői igényekhez való alkalmazkodás;
- a nemzetközi és európai közszolgálati felsőoktatás standardjainak alkalmazása;
- az új tudományos eredmények beépítése;
- a hallgatói elégedettségmérés eredményeinek felhasználása;
- a hallgatók előrehaladásáról készített elemzések eredményeinek felhasználása.

A képzési programok kidolgozása és meglévő programok évenkénti felülvizsgálata munkacsoportok keretében történik. A munkacsoportot a képzésben érintett kar dékánjának felkérésére a (leendő) szakfelelős vezeti. A munkacsoport tagjai: a képzés főbb témaköreinek vezető oktatói, általában egy képzésszervezésért felelős munkatárs és a hallgatói önkormányzat delegáltja, illetve esetenként külső szakértő. A munkacsoport feladata egy meghatározott felépítésű és tartalmú képzési dokumentum elkészítése a fenti szempontok alapján. Az elkészített program-tervezetet elsőként az oktatási dékán-helyettes által vezetett kari képzésfejlesztési fórum vitatja meg. Ennek keretében elsősorban szakmai-tartalmi és oktatás-módszertani elemek valamint a program kari képzési portfólióba történő beilleszthetősége kerül megvitatásra.

Új képzés esetében a képzési program kötelező melléklete a költségkalkuláció, amelyet a Gazdasági Főigazgatóság munkatársa a szakvezetővel együtt készít el.

Az EKT által elfogadott végső anyag elsőként az érintett kar Kari Tanácsa, majd a Szenátus vitatja meg. A képzési programot jóváhagyó szenátusi döntés az FT jóváhagyásával válik érvényessé.

#### **Hallgatóközponitú megközelítés az oktatásban és a tanulásban:**

**1. Az egyetem rugalmas tanulási útvonalakat tesz lehetővé a hallgatók számára.** A hallgatók – az előtanulmányi rend figyelembevételével – a tantárgyakat az ajánlott tantervben szereplő időszaktól eltérően más időszakban is teljesíthetik. A szabadon választható tantárgyakkal teljesítendő krediteket az egyetem bármely alap-, mesterképzési szakán meghirdetett szabadon választható tantárggyal teljesíthetik. Személyes körülményeikre vagy komoly szakmai, tudományos munkára, külföldi tanulmányokra tekintettel a hallgatók kedvezményes tanulmányi rendet igényelhetnek. A hallgatók hallgatói jogviszonyukat szüneteltethetik, akár több alkalommal is. Engedély alapján egyszer lehetőségük van a hallgatóknak a munkarend-, szak- vagy szakirányváltásra. A doktori képzésben az egyéni képzés és az egyéni felkészülés áll a hallgatók rendelkezésére.

**2. Az egyetem a tudásátadás, kompetenciafejlesztés különböző módszereit alkalmazza a képzési program tartalmához igazodóan.** A képzési programok megalkotása során fontos szempont az oktatási cél megvalósítása, amely a kompetenciák fejlesztését szolgálja, és ehhez adekvát pedagógiai módszerek kapcsolódnak. A tudásátadást illetően, ahol magas a hallgatói létszám, ott a frontális oktatási módszert alkalmazó tantárgyi előadások jellemzőek, melyek az ismeretátadás klasszikus módszereit alkalmazzák (előadás, magyarázat, elbeszélés, leírás, szemléltetés, bemutatás). Azonban a kisebb létszámú szemináriumok és – az egyes képzésekben hangsúlyosan megjelenő – gyakorlati foglalkozások lehetőséget adnak az adott képzés sajátosságaihoz igazodva interaktív pedagógiai módszerek alkalmazására, mint amilyenek a témához kapcsolódó referátum, dokumentumelemzés, jogszabáylelemzés, ismertetés, recenzió, kiselőadás, esettanulmányok, projektoktatás, az elméleti tantárgyhoz kapcsolódó, terepen végzett kutatómunka, a tanulmányi kirándulás, a tréning módszer,

problémamegoldó módszerek alkalmazása, kooperatív oktatási módszer, szimuláció. A tanszékvezetők vagy vezető oktatók óralátogatások során értékelik a kollégák oktatás-módszertani kultúráját, segítik őket abban, hogy az adekvát pedagógiai módszereket megtalálhassák.

**3. Az egyetem autonóm tanulói öntudatra bátorít, miközben gondoskodik a megfelelő oktatói irányításról és támogatásról, továbbá elősegíti a kölcsönös tiszteletet a tanuló-oktató kapcsolatban.** Az Etikai Kódex értelmében az oktatói tevékenység célja a hallgatók szakmai és emberi, erkölcsi fejlődésének elősegítése, a bennük rejlő képességek kibontakoztatása. E célok elérése érdekében az oktató köteles élni a személyes példamutatás eszközeivel, szakmai tevékenységével, magatartásával követendő mintaként szolgálni a hallgatók számára, az oktató és a hallgató közötti függőségi viszonyt tiszteletben tartani. A hallgató pedig köteles az egyetem valamennyi polgárával, különösen oktatóival együttműködni. A tehetséggondozás intézményei, az egyes képzésekben hangsúlyosan megjelenő gyakorlati elemek, a hallgatók számára rendelkezésre álló oktatói egyéni konzultációk vagy éppen a hallgatók bevonása az egyetem minőségbiztosítási folyamataiba bátorítják a hallgató autonómiáját, ugyanakkor megfelelő iránymutatást és támogatást biztosítanak az oktatók részéről.

**4. Az egyetem a hallgatók tanulmányainak értékelésre vonatkozó minőségbiztosítási folyamatokat szabályoz és működtet.** A kreditek megszerzésének feltételeit, valamint az ismeretek ellenőrzésének rendjét a tanterv részét képező tantárgyi követelményrendszer rögzíti, melyet a hallgatók rendelkezésére bocsátanak. Az értékelés formájára, módjára, a vizsgáztatás rendjére vonatkozó előírásokat a Tanulmányi és Vizsgaszabályzat (a továbbiakban: TVSZ) részletesen meghatározza. A tananyag ismeretének értékelése történhet szorgalmi időszakban, valamint a vizsgaidőszakban tett vizsgával.

Az oktatói minőségbiztosítás rendszere általában, a képzési program fejlesztésének folyamata pedig specifikusan is biztosítja, hogy egy tantárgyat azok oktassanak, és így a hallgatók értékelését is azok végezzék, akik az adott ismeretkörben jártasak, és a megfelelő kompetenciákkal rendelkeznek az értékelés elvégzéséhez. A karok, karhoz nem tartozó intézetek különböző módon gondoskodnak az értékelést végzők felkészítéséről, értékelő munkájuk támogatásáról, igazodva a képzések sajátosságaihoz is.

**A Hallgatói követelményrendszer szabályzatai egyetemi szinten egységesen lefedik a hallgatói élet teljes ciklusát.** Valamennyi szabályzat nyilvános, az egyetemi honlap egyetemi szabályzattárában elérhető. A tanév rendjét rektori utasítás szabályozza.

Az NKE többfajta **hallgatói szolgáltatást** is biztosít. Tisztjelölti státuszú hallgatóink mindennapjaiban különös jelentőséggel bír a testnevelés, így az ezt kiszolgálni hivatott infrastruktúra a kiképzési célok mellett kiváló rekreációs lehetőségeket is biztosít. Az egyetem majd 2000 hallgatói férőhely biztosítására képes 21. századi felszereltségű, internettel, konyhával ellátott kollégiumai által. Fegyveres hallgatóink kötelező bentlakása mellett az ingyenes ellátmány lehetősége is biztosított, ugyanakkor civil hallgatóink is méltányos (kb. 3 eurónak megfelelő) áron étkezhetnek. Oktatáshoz köthető szolgáltatásaink a digitális fejlesztések segítségével folyamatosan bővülnek, amely hallgatóink szemszögéből leginkább az online tudástárak esetében releváns folyamatosan fejlődő könyvtárunk mellett. A viszonylag kötött életpályamoddellel rendelkező hallgatók körén kívül eső polgáraink számára évente legalább egy alkalommal szakmai gyakorlati és karrier expo kerül kialakításra az egész évben rendelkezésre álló tanácsadás és ügyintézés mellett, az egyetem karrierportált működtet. Jelen van az egyetemen a mentálhigiéniai tanácsadási tevékenység, valamint a hallgatói önkormányzat online panaszkezelési törekvése, amely szolgáltatás-jellege mellett minőségügyi kérdésekre is felelni kíván. A hallgatói önkormányzat jogszabályban foglalt kötelezettségei (információs rendszer biztosítása, jogsegély, érdekképviselés) mellett – a hallgatókkal való közvetlen kapcsolat okán - kiterjedt, kari hagyományok által behatárolt, szolgáltatási portfólióval rendelkezik a tömegrendezvények, továbbá kulturális programok területén, valamint az elsőéves hallgatók mentor-rendszerének fenntartásában, működtetésében. A Be-novative program

alkalmazásával a szervezet igyekszik annak minél több lehetőségét kihasználni, kiemelten a hallgatói ötletek megvalósításában, a szolgáltatásokat élvezők visszajelzéseinek gyűjtésében.

Az NKE-n **két hallgatói önkormányzat** is működik: Egyetemi Hallgatói Önkormányzat és a Doktorandusz Önkormányzat.

## 2.6. Kutatás

A képzések minőségének egyik értékalapja a **magas színvonalú kutatás és az arra épülő tananyagfejlesztés**. Az NKE oktatói-kutatói a Magyar Tudományos Művek Tára szerint **több mint 4000 idegen nyelvű tudományos publikációval** rendelkeznek. Ez az összes NKE tudományos publikáció 25%-a. Az elmúlt két évben oktatóink több mint **100 külföldi tudományos konferencián tartottak előadást**.

**A kutatási, fejlesztési és innovációs stratégia 2016-2020 által meghatározott tudományos értéktár:**

- *Az igazság megismerése:* A természet és a társadalom törvényszerűségeinek feltárásával ellenőrizhető tudásunk helyessége, magyarázat adható a tények közötti összefüggésekre és mindezek eredményeként ez a tudás az emberek szolgálatába állítható.
- *A kritikai szemlélet:* A kutatómunka és a társadalmi gyakorlat szembesítése a természetről és a társadalomról szerzett ismereteink minőségével, az elmélet alávetése a gyakorlat próbájának és a tudományos eredményeket mellőző praxis bírálata.
- *A megújulás:* A tudományok eredményes művelése a fejlődést szolgálja mind a természet és az ember kapcsolatában, mind pedig az emberek társadalmi együttélésében.
- *Alkotói szabadság:* A gondolatok, ismeretek és vélemények szabad áramlása.

A kutatási célokat különösen három területen jelöli ki:

- *Az államélet gyakorlatának támogatása* a jogalkotást, az államszervezet fejlesztését, valamint a közszolgálat törvényes, hatékony és eredményes működését biztosító kutatásokkal.
- *Az egyetemi oktatás színvonalának emelése* a korszerű tankönyvek, jegyzetek és tansegédletek biztosításával, a változó társadalmi szükségleteket követő módszertani fejlesztésekkel, a tudományos eredmények didaktikai hasznosításával, az autonóm személyiségek kialakulásának támogatásával.
- *A tudományos ismeretek és módszertan gazdagítása* a közszolgálat elméleti feltárásában nélkülözhetetlen tudományágakban.

### NKE kiemelt kutatási területei

- a) A **kormányzati hatékonyságot** különböző hatásterületeken **mérő- és értékelő rendszert** adó „jó állam” **kutatások**, melyek követendő modellt jelentenek a kutatás stratégiai szemléletében, módszerében és eredményességében. (Jó Állam Jelentés)
- b) A kormányzati hatékonyság mérése a **közbiztonság-rendvédelem területén**, úgyszintén az **igazságszolgáltatás-jogbiztonság, a vállalati versenyképesség és az adóbürokrácia-csökkentése területén**. A kormányzati/közigazgatási, **ágazati hatásvizsgálati, hatásmérési rendszer kutatási megalapozása**, mely hiánypótló és jelentős hozzájárulás az államtudomány újragondolásához, a nemzetközi diskurzushoz és az államreformhoz.
- c) Az Állam és kormányzás témában a **kormányzástan és összehasonlító kormányzástan** diszciplínáinak kimunkálása.
- d) Az **önkormányzatiság**, a helyi demokrácia és a hatékony településszervezés országos tudásbázisa (Önkormányzati Kutatóintézet).
- e) Az Állam és közigazgatás tematikában kiemelten fontosak a **megújuló közigazgatási perrendtartáshoz és a közigazgatási bíráskodás** reformjához kapcsolódó kutatások.

- f) A **közigazgatás hatékonyságának javítása** az európai közszektor reformok közös témája. Kutatások folynak az **adminisztratív tehercsökkentés**, a jó és hatékony közigazgatás mérhetőségéről, nemzetközi módszertanok alkalmazásáról.
- g) A **közszolgálati személyügy** a humánpolitika, a személyügyi menedzsment és igazgatás, valamint a közszolgálati jog, a hivatásrendi kultúrák kutatása és továbbfejlesztése, az összehasonlító és az európai aspektus fejlesztése területén.
- h) Az Állam és közszolgálat kapcsolatában a legújabb **szervezés - és vezetéstan** iskoláknak és kutatásoknak átfogó szemlélettel történő megjelenítése. A közszolgálati **teljesítménymenedzsment**, a szervezeti és egyéni teljesítményértékelés, az **integritás-menedzsment** fejlődő új kutatási területek.
- i) A **közgazdasági, közpénzügyi és külgazdasági tudás** egyre hangsúlyosabbá válásával a közgazdasági irányzatok, a gazdaságpolitika és a gazdaságelemzés, a fenntartható közpénzügyek és a költségvetési gazdálkodás komplex kutatása.
- j) **Digitális állam:** Az egyetem fejlesztésének stratégiai iránya: a műszaki-informatikai képzési és kutatási képességek erősítése. A Digitális állam fejlesztésében nemzetközi színvonalú **e-közszolgálati** kutatások, a közigazgatás IT-alapú szakrendszereinek fejlesztése. A területi közigazgatásban, kiemelten a kormányablakok fejlesztésében képzési és kutatási támogatás az ügyintézési kultúra javításához és a bürokráciacsökkentéshez. A nemzetközi trendeknek megfelelően a „**közszolgáltatások innovációjában**” (OECD programok és European Public Sector Award program) az NKE vezető kutatóhelyévé kezd válni itthon és nemzetközi térben egyaránt.
- k) A **kibervédelem, az információbiztonság** területén az NKE több kara és intézete végez képzést, kutatást. Az egyetem a szinergiák kihasználásával a hazai kibervédelmi potenciál kutatási bázisintézményévé vált (**NKE Kiberbiztonsági Akadémia**).
- l) A **hadtudományi kutatások** három fő fejezetben folynak, úgymint hadelmélet és hadviselés, honvédelem és jó kormányzás, valamint transzdiszciplináris kutatások. Ezen belül hat kutatási irány került meghatározásra: stratégiai vezetés, jövő fegyveres erői, hibrid hadviselés kihívásai, haderők humán kérdései, modern technológia alkalmazása a haderőben, valamint regionális geopolitikai válságok. A katonai elmélet és gyakorlat szempontjából elengedhetetlen, hogy a kutatások szinkronban legyenek a NATO és az EU stratégiájával, feladataival és tevékenységével.
- m) A **rendészettudomány** egyetlen magyar kutatóhelye az NKE. A kutatások nemzetközi fejlesztése terén elsősorban az Európai Rendőrákadémiával (CEPOL) folytatott együttműködés keretében várható. Emellett az **antikorrupciós kutatások**, összhangban az integritás-kutatásokkal, komplex szervezet-szociológiai kontextusban, újszerű megközelítésben jelennek meg.
- A rendészettudománnyal összefüggésben az NKE mind az infrastrukturális beruházás, mind a kutatásfejlesztés terén eredményeket tud felmutatni a **kriminalisztika és a forenzikus tudományok**, valamint a nemzetközi szervezett bűnözés elleni küzdelem területén. Lényeges, a társadalom biztonságérzetét szolgáló rendészeti munkához kapcsolódnak a rendészeti magatartástudományi kutatások és az oktatás országosan, illetve nemzetközi dimenzióban történő felépítése.
- n) A **migráció** hazánk és Európa jövőjét alapvetően átformáló jelenséggé vált napjainkra. Az egyetem karai és intézetei több dimenzióban kutatják a migráció problematikáját, a kutatások az egyetem stratégiai fejlesztési területeként összehangoltan jelennek meg. Az NKE az egyetlen migrációs felsőoktatás terén oklevelet biztosító intézmény, emellett a rendészeti kutatások keretében, a Belső Biztonsági Alap támogatásával kutatási programok zajlanak a határrendészeti robotika, illetve a sérülékeny csoportok (kiskorúak) külföldre vitelének megakadályozása tárgyában.
- o) A nemzetközi és európai tanulmányok tematikája a **biztonság – és védelempolitika, a kisebbségi jogok, a regionális tanulmányok (Amerika tudásközpont, Kína tudásközpont)** köré épül. A nemzetközi környezet globális és regionális folyamatainak kutatása átfogja a **világgazdasági és külgazdasági kapcsolatokat, az Európa-tanulmányokat**. Régiók, kultúrák és országok szerint specifikált kutatóműhelyek működnek. Hazánkban fokozatosan az NKE válik a



szakértői média-kommunikáció egyik meghatározó szereplőjévé a nemzetközi témák többségében.

p) A **vízgazdálkodás** kutatási területén a jelen és a jövő folyamatainak a klímaváltozással, az épített és a természetes környezet védelmével, továbbá a vízkészletek megőrzésével kapcsolatos kihívásaira nyújtott megoldások, módszerek kialakítása jelentkezik. Elsődleges feladat az esetlegesen bekövetkező természeti, illetve az emberi tevékenység által előidézett katasztrófák lehetséges következményeinek előrejelzése, az előidézett károk mielőbbi elhárítása.

q) **Fenntartható fejlődés** témájában az NKE-n komoly előzményei vannak a vízbiztonság, illetve a klímaváltozás kutatásának, kiépült az a kutatási kapacitás és az a nemzetközi partnerség, amely alapján a **Fenntartható Fejlődés Tanulmányok Intézet a téma elismert felsőoktatási kutatóhelyévé vált**. A kutatások kiterjednek a **sérülékeny erőforrások** többségére: ivóvíz (ellátás biztonság), természeti környezet és éghajlat, élelmiszerbiztonság és energia biztonság, társadalmi erőforrások, a fenntartható élet kultúrája, szemléletformálás.

A kutatások és azok anyagi támogatásának jóváhagyására speciális struktúra került kialakításra: az un. **Kutatási Tanács** és annak kutatási területenkénti kollégiumai. Az egyetemi oktatók, kutatók kutatási terveit szakmai, tartalmi szempontból többlépcsős rendszerben ítéli támogathatónak a kar vezetése, kutatási kollégiumok és a Kutatási Tanács.

Speciális **karközi intézetek** biztosítják egyes szakterületeken a kutatási tevékenység koordinált és fókuszált folytatását, um.: Államkutatási és Fejlesztési Intézet, Katasztrófavédelmi Intézet, Nemzetbiztonsági Intézet.

Az NKE-n aktív **tehetség gondozási** és diák-kutatási tevékenység zajlik, ahol számos Tudományos Diákkör és szakkollégium munkájában való részvétellel mélyülhetnek el a hallgatók egyes tudományterületek kutatási témáiba.

NKE hallgatók a tehetséggondozási tevékenység eredményeként oktatói támogatással aktívan és eredményesen részt vesznek az Országos Tudományos Diákköri Konferencia versenyeken.

Az NKE (Közigazgatás-tudományi-, Rendészettudományi-, Hadtudományi- és Katonai műszaki doktori iskola) 2015 óta **53 tudományos fokozatot** (PhD) és **15 habilitációs fokozatot** adott ki.

Az NKE 12 magyar egyetemmel összesen *16 államtudományi kutatóműhelyt működtet*. Ezekről az egyetemekről 19 oktató és kutató vesz részt az NKE posztdoktori és doktori kutatási programjaiban. Az NKE további kutatási programjaiban közel *250 kutató vesz részt, akik más magyar felsőoktatási intézményekben, vagy az MTA-n dolgoznak* főállásban.

## 2.7.A társadalom számára nyújtott szolgáltatások, társadalmi szerepvállalás

Az NKE alap- és kutatási tevékenysége **közvetlenül szolgálja és támogatja az állami modernizációt, a közszolgálat-fejlesztési és a közszolgálati életpálya stratégiák megvalósítását**. Az NKE szakmai közreműködőként részt vesz **számos kormányzati és közszolgálati feladat megoldásában**, így kiemelten:

- az Államreform II. programban;
- a Kormány 2014-2020-as közszolgálat- és közigazgatás-fejlesztési stratégiájában;
- a közszolgálati életpálya hivatásrendi stratégiái, így a honvédelmi életpálya és rendészeti dolgozók életpálya programjában;
- a korrupcióellenes stratégiájában;
- az információbiztonsági és kibervédelmi feladatok a közszektorban;
- a katasztrófavédelmi feladatrendszerben.

Az **NKE vagyona a tudás**: azok a szellemi termékek, amelyeket az egyetem polgárai az oktatás és a kutatás szolgálatában hoznak létre. A szellemi vagyont a legszélesebb körben, a modern infotechnológiai lehetőségeket maximálva kell hozzáférhetővé tenni (open access). Ki kell szolgálni a hallgatókat, de a közszolgálatban dolgozóknak, valamint az akadémiai közösségnek is hozzáférhetővé kell tenni az egyetem tudástárát. A folyamatban lévő „közszolgálati szellemi vagyon fejlesztése, a tudáshoz jutás elősegítése” **projekt** célja a tudásközvetítés és kompetenciafejlesztés országos hálózatának létrehozása. Ebben a feladatban meghatározó szerepe van az Egyetemi Központi Könyvtárnak. Cél egy intelligens könyvtár működtetése (smart library), amelynek feladata az egyetemi képzés és kutatás portfóliójának megfelelő, az egyetemi és könyvtári műhelyben keletkezett, a könyvtár által célzottan beszerzett tudástartalmak terjesztése a nemzetközi tudományos közéletben és a hazai közszolgálat teljes spektrumában. A digitalizált állományt bővítésével és a nemzetközi szolgáltatókhoz (pl. WorldCat, Scopus, webscience) való csatlakozással cél az egyetem szaklevéltárának létrehozása és működtetése, gyűjteményes állományok (pl. Rendszerváltás Gyűjtemény) létrehozása, digitális feltárása, archiválása, repozitóriumba szervezése. A könyvtár fizikai elhelyezése a Ludovika campuson megkezdődött, a kari állományok elhelyezése a karok költözésével egy időben kezelendő.

A társadalom széles rétegei számára biztosít rendszeres tudományos ismeretterjesztést a mindenki által látogatható un. **Ludovika Szabadegyetem** programsorozat, a **Ludovika Nagyköveti Fórum**. Az ismeretterjesztést szolgálja az NKE által működtetett felsőfokú tisztképzést bemutató **múzeum** és a Híradó múzeum illetve az egyetem által a történelmi emlékhelyé nyilvánított főépületben biztosított **épületvezetés** is.

## 2.8. Nemzetköziesedés

A nemzetközi felsőoktatásban a **verseny és az együttműködés kényes egyensúlya** működik: verseny a hallgatókért és a kutatási forrásokért. Utóbbi azonban nem lehet sikeres együttműködés nélkül: sikeresek egyre inkább csak a közös nemzetközi kutatási projektek tudnak lenni. **Az NKE szerint a nemzetközi együttműködés biztosítja a legjobbak közé történő felemelkedést a nemzetközi felsőoktatásban.** Az együttműködés meghatározó keretét a **kutatási és képzési célú hálózatok** jelentik. Ezekre építve lehetséges további kutatási kapcsolatok, konzorciumok, közös pályázatok aktív kezdeményezése. Az együttműködés „soft” területe a mobilitás bővítése, ezáltal a képzési és kulturális sokszínűség erősítése. A megkezdett együttműködések nemzetközileg magasan rangsorolt egyetemekkel, valamint a nemzetközi tudományos szervezetekkel, hálózatokkal és a külföldi szakintézményekkel a közös kutatási lehetőségek felé igyekszünk fordítani. Az NKE **nyitott, befogadó, mobilitás-barát, a kreditátvitelre nyitott nemzetközi curriculummal rendelkező intézmény és törekszik ennek gyakorlati fejlesztésére.**

A **nemzetközi közszolgálati kapcsolatok** az NKE számára komparatív előnyt jelentenek, amelyek az NKE alapfeladataira épülnek, de speciálisak a felsőoktatási és tudományos kapcsolatokhoz képest. Az NKE az EU intézményekkel a szakmai gyakorlat területén, a hazánkba akkreditált nagykövetségekkel a nemzetközi közszolgálati tudásmenedzsment, konferenciák, szakmai programok mentén működik együtt. Az OECD<sup>7</sup>, az Európai Közigazgatási Hálózat (*European Public Administration Network, EUPAN*) a közpolitikai és kormányzati munka értékeléséhez végez elemző-szakértő tevékenységet és szervez fejlesztő platformokat, amelyekben az NKE aktívan részt vesz. Az Európai Közigazgatási Intézet (*European Institute of Public Administration, EIPA*) – amelynek irányításában hazánkat az NKE képviseli - szakmai kapacitásait szoros és aktív együttműködésben igyekszünk biztosítani a magyar tisztviselők képzéséhez. A NATO és a szövetséges katonai szakmai szervezetekkel, az EU kapcsolódó hálózataival (*European Security and Defence College – ESDC*) és a hadtudományi kutatások területén

<sup>7</sup> Az NKE alapító tagja 2014 óta az OECD Global Network of Schools of Government szakmai hálózatnak, amely közel 100 ország kormányzati akadémiai által alkotott, az OECD által támogatott képzési-fejlesztési platform.

releváns és élő kapcsolatok működnek. A CEPOL a rendészeti mesterképzés területén kiemelt partnerünk.

Az NKE **2015-2020 közötti időszak Intézményfejlesztési Tervében** meghatározásra került külső nemzetközi felsőoktatási értékelésben történő eredményes részvétel követelménye.

Az NKE 2013 óta tagja az Európai Egyetemi Szövetségnek (European University Association), amely **Európa egyik legelismertebb egyetemi intézmény értékelési programját** működteti. Az NKE a 2017-2018. tanévre jelentkezett és felvételt nyert a programba (Institutional Evaluation Program). Az NKE teljes jogú tagja a legnagyobb nemzetközi felsőoktatási szövetségnek, az International Association of Universities-nek (IAU), melynek **nemzetközi intézményértékelési programját az NKE ugyancsak végre kívánja hajtani.**

Az NKE 2015-ben hat európai egyetemmel közösen elindította a **spanyol akkreditációval** rendelkező **Policing in Europe angol nyelvű közös mesterképzési szakot**, az Európai Rendőrakadémia (CEPOL) közreműködésével. Az első végzett évfolyam, 27 ország hallgatói 2017. októberében vették át diplomájukat az NKE-n. 2015-ben **angol nyelvű mesterszak indult *International Relations of Public Service* témában**, amelyre egyre nagyobb számú külföldi hallgatószám jelentkezik. Folyamatban van a ***Human Rights and Identity Politics* mesterszak**, a ***Public Governance in Transition* magyar-litván-lengyel-észti közös mesterképzés**, ***Cybersecurity* mesterképzés** és az ***International Water Governance* mesterképzés** alapítása. Az elektronikus tanulmányi nyilvántartó rendszerben rögzített adatok szerint az idegen nyelvű tantárgyak száma 2011/12. tanévtől 2016/17. tanévig terjedő időintervallumban jelentősen átrendeződött, **69-es induló értékről 265-ös értékre nőtt.**

Az elektronikus tanulmányi nyilvántartó rendszer adatai szerint a külföldi (nem magyar állampolgár, vagy kettős állampolgár, de a születési ország nem Magyarország) hallgatók száma a vizsgált időszakban folyamatosan növekedett azzal, hogy a külföldi vendéghallgatók száma minden félévben változó pólus szerint eltérő értékeket mutatnak (csatolt táblázat alapján, félévenkénti bontásban). **A 2012-es induló létszámról (32 fő) a külföldi hallgatók száma 2017-re 161 főre emelkedett)**

**NKE-nek aktív együttműködése és együttműködési megállapodása van 109 európai egyetemmel és 31 Európán kívüli egyetemmel van.** Európában kiemelt a német (12), a lengyel (13), az Egyesült Királyságbeli (4) és a francia (7) kapcsolat. Európán kívül az amerikai (2) az izraeli (1), az orosz (2) és a kínai (9) reláció. 2015-ben az NKE a magyar egyetemek közül a 3. helyen állt az **Erasmus nemzetközi (Európán kívüli) hallgatói és oktatói mobilitási rangsorban. 2016-ban az NKE a legmagasabb támogatási összeget nyerte el a magyar egyetemek között (1. hely) nemzetközi mobilitásra.** Az elmúlt két tanévben **37 ország 42 egyeteméről tanultak külföldi hallgatók** angol nyelvű képzésben az NKE-n, közel **30 külföldi hallgató doktori képzésben** vesz részt.

További NKE kiemelt szakmai partnerségek:

- Közép-Kelet Európai **E-közigazgatási (CEE e-GOV)** program;
- Közép-Kelet Európai **Közigazgatási Iskolák hálózata (NISPAcee - Network of Institutes and Schools of Public Administration in Eastern and Central Europe);**
- Keleti Partnerségi Együttműködés **az illegális migráció ellen (Eastern Partnership cooperation in the fight against irregular migration)** konzorcium;
- Európai **Közigazgatási Intézetek és Iskolák Hálózatában (DISPA);**
- Európai **Biztonsági és Védelmi Akadémia (European Security and Defence College);**
- Európai **Közigazgatási Csoport (European Group of Public Administration, EGPA);**
- Európai **Közigazgatási Intézet (European Institute of Public Administration, EIPA);**
- Európai **Döntéstudományi Intézet (European Decision Science Institute, EDSI);**

- **Transzatlanti** Közpolitikai Konzorcium (*Transatlantic Policy Consortium, TPC*), Közigazgatási Iskolák és Intézetek Nemzetközi Szövetsége (*International Association of Schools and Institutes of Administration, IASIA*);
- Nemzetközi **Közigazgatás-tudományi** Intézet (*International Institute of Administrative Sciences, IIAS*);
- Nemzetközi **Katonai Akadémiai Fórum** (*International Military Academy Forum, IMAF*);
- **V4** Nemzetközi **Logisztikai** Kiképzés;
- **Rendőrakadémiák** Európai Szövetsége (*Association of European Police Colleges, AEPC*);
- Európai Határ- és Partvédelmi Ügynökség (*FRONTEX*);
- George C. Marshall European Center for Security Studies Garmisch-Partenkirchen;
- CEFME – Central European Forum on Military Education;
- European Consortium for Political Research (ECPR).

A nemzetköziesítés fő vezetője és koordinátora az egyetemen a nemzetközi rektorhelyettes, aki az operatív feladatokat a Nemzetközi Iroda közreműködésével hajtja végre. Munkáját segítik a karokon a nemzetközi dékánhelyettesek.

### **3. Az NKE minőségértékelési gyakorlata**

A 2015-2020 IFT rögzíti, hogy az Egyetem elkötelezett a **felsőoktatási minőségbiztosítás európai sztenderdjei** és irányelvei mellett (*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, Bergen, 2005*).

Az NKE tevékenységének és a kibocsátott okleveleknek a hitelét, hitelességét alapvetően ötféle **akkreditáció (hitelesítés)** teremti meg. Az első a „külföld”, azaz a nemzetközi partnerek és szakmai szervezetek. A második mi magunk vagyunk, azaz az egyetemnek a **minőség biztosításával megbízott testületei** (Képzésfejlesztési Tanács, Doktori Tanács, Habilitációs Bizottság, Tudományos Tanács, Minőségügyi Bizottság). A harmadik szférát a hazai társintézmények alkotják (beleértve a Magyar Tudományos Akadémiát is). A negyedik a **munkaerőpiac** (elsősorban a megrendelők), amely esetünkben viszonylag jól meghatározható felvevő „piacot” jelent. Ahogyan a múltban és a jelenben, úgy a jövőben is meg fognak jelenni végzettjeink a közszférán kívüli munkaerőpiacon, amely értékeli a diplomáinkat. Végül az ötödik a hivatalos, vagyis a hatáskörrel és jogkörrel rendelkező akkreditáció, amelyet esetünkben is az **Oktatási Hivatal** és a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottságot (MAB). E hitelesítő, értékelő szférák nem egyenrangúak, de nem is válthatók ki egymással, ugyanakkor egymást kölcsönösen befolyásolják és feltételezik. A hivatalos akkreditációban vizsgálják a belső minőségbiztosítás rendszerét, ezen értékelő, minősítő testületek működését, továbbá a nemzetközi elfogadottságot, a munkaerőpiaci, elhelyezkedési feltételeket, miközben a megrendelők jobban bíznak az olyan képzésekben, melyet a MAB „akkreditált”. A társintézmények általi elfogadottság lényegében minden „akkreditációs” szférára kihat.

Az egyetem jelenleg működtetett rendszer a minőségre fókuszál és a minőség biztosítását hivatott ellátni, így **folyamatban van a rendszer irányítási rendszerré való fejlesztése**. Ebből kifolyólag megkezdődött a rendszer fokozatos átalakítása, ok-, érték- és hatásorientálttá tétele. Első lépésként 2016-ban elkezdődött az egyetem értékteremtő-, vezetői- és támogató folyamatainak feltérképezése, melyek alapján jelenleg is zajlik a Minőségirányítási Szabályzat átalakítása Kiválósági Kézikönyvvé. A rendszer fejlesztési irányait az 9. számú melléklet tartalmazza. 2016-ban a „Közszolgálati Kiválósági Központ fejlesztése” című alprojektjének keretein belül megalakult egy szervezeti egység Közszolgálati Kiválósági Központ (a továbbiakban: KKK) néven, melynek egyik fő szakterülete az egyetemi szintű minőségirányítás és feladata, hogy intézményi szinten minőségirányítási rendszert fejlesszen. Az új minőségirányítási rendszer bevezetése 2018-ra datálható, így 2019. január 1-től a KKK feladata ellátni a rendszer operatív működtetését.

A Minőségbiztosítási Szabályzat PDCA ciklushoz rendelve nevezi meg, a ciklus mely szakasza alatt milyen eljárásokat alkalmaz az egyetem:

### 3.1. Stratégiatervezés

Az NKE működése a stratégiai tervezésen és az abban foglalt célok megvalósulásán, és annak ellenőrzésén alapul. Az NKE küldetésének és céljainak megvalósítása érdekében hatékony interpretációs mechanizmust alakított ki tervezési és szabályozási struktúra felállításával. Az NKE fejlesztésének alapdokumentuma az IFT, amely meghatározza:

- az egyetem jövőképét és a megvalósítás útjának mérföldköveit;
- a közszolgálati érdekek, igények és a képzés- és kutatásfejlesztés közötti kapcsolódási pontokat;
- az állam feladataival, szervezetével és működésével kapcsolatos kutatási szükségletek és az egyetem tudományos kapacitása közötti kapcsolatot;
- az egyetem hazai és a nemzetközi fejlesztésének stratégiáját;
- a mérhető minőség alapfogalmait és a tervezett minőség-fejlesztés irányait;
- a fejlesztés eszközeit és módját.

Az első IFT 2012-2015. közötti időszakra vonatkozóan került elfogadásra, a második IFT 2015-2020 időtartama igazodik az Európai Unió, a nemzetstratégiai és a fejlesztéspolitikai tervezési időszakához, amely 2020-ig határoz meg célokat és terveket.

Az NKE eddigi legfontosabb **stratégiai szintű eredményei** közül a 2012-2015 IFT végrehajtásával a következők valósultak meg:

1. Az egyetem, a fenntartók és a közintézmények között a kölcsönös tisztelet és a hatékony együttműködés kultúrája alakult ki.
2. Közös egyetemi érdekek meghatározása, közös célok és szellemiség jellemzik a vezetést, az oktatás - és a kutatásszervezést. Az igazgatás és a gazdálkodás átlátható és szabályozott eljárások keretében történik.
3. Az integrációt követően megtörtént a képzési profil tisztítása, megújítása, valamint új szakok fejlesztése és indítása.
4. Az egyetem a közszolgálati tisztviselői továbbképzés- és vezetőképzés új rendszerének bázisintézményévé vált.
5. Az integráció „közös” intézményeket hozott létre: az Államtudományi Intézet az egységes egyetemi kutatásirányítás szervezeti keretének alapját jelenti.
6. A belső együttműködés „közös” programokat hívott életre: közös képzési modul, közös közszolgálati gyakorlat, egységes nemzetköziesítés.
7. Az egyetem a tudományterületén vezető szerepet játszik a hazai tehetséggondozásban.
8. Az egységes egyetemi kultúra építőkövei létrejöttek: jelképek, arculat, közös események.
9. Az elődintézmények integrációja a hivatásrendi alapértékek megőrzése mellett valósult meg.

Ugyanakkor integrált működés az alsó- és középszintű folyamatokban még továbbfejlesztést igényel. Az egyetem minden szervezeti szintjén, oktatási és adminisztratív egységekben egyaránt, elkötelezettségnek és tudatosságnak kell lennie az integrált működés, a közös értékek valamint eredmények iránt. Az egyetem alapértéke a „közösség”.

**Az IFT széleskörű egyetemi egyeztetés folyamat során kerül kialakításra és elfogadásra: a tervezési testület által elkészített dokumentumot véleményezik a kari tanácsok, a rektori tanács majd a szenátus döntését követően az FT jóváhagyja. 2015-ben az FT a szenátus által javasolt IFT-t észrevétel nélkül elfogadta<sup>8</sup>.**

<sup>8</sup> Az IFT deklarálja, hogy „Magyarország Alaptörvényének X. cikke szellemében, az NKE a tudományos kutatás, a tanulás és a tanítás szabadságának intézménye. A fenntartók az IFT elfogadásakor mérlegelik és tiszteletben tartják az egyetemi autonómia körében meghatározott oktatási és kutatási fejlesztési irányokat.

Az IFT-hez három specifikus stratégia kapcsolódik:

- A kutatási, fejlesztési és innovációs stratégia 2016-2020
- Az „Átmenet a digitális korszakba” IT stratégia 2017-2020
- Sportstratégia 2017-2020

Az NKE 2017-2020 IT stratégiája, a **Digitális stratégia** a Smart University elérését célozza, az egyetemi polgárság és a tág értelemben vett környezete számára láthatóvá teszi a digitális kultúraváltás irányait és módját.

### 3.2. Önértékelés

A felsőoktatási minőség alapja a megfelelő intézményi önértékelés és önkorrekción rendszer és kultúrája. A stratégiatervezés kimenete az abban foglalt célok teljesülésének visszaellenőrzése, amely önértékelés során valósul meg. Az egyetem a minőségközpontú irányítás megvalósítása során folyamatosan értékeli eredményeit, amelyek továbbfejlesztésére rendszeresen új minőségcélokat jelöl ki, és meghatározza az azok teljesítésének mérésére szolgáló mutatókat. Korábban az egyetem célja ezen eljárással csupán a jogszabálynak való megfelelés, vagyis – többek között – az intézmény akkreditációján való megfelelés volt.

Az éves szervezeti önértékelés, valamint az egyéb értékelések egységes szempontsor mentén történő megvalósítására az egyetem kifejlesztett egy elektronikus felületet, az Egyetemi Minőségbiztosítási Elemző és Értékelő Rendszert (EMIÉR). Az informatikai fejlesztés eredményeképpen egy olyan online informatikai felület született, amely egyrészt szolgálja – kari és intézményi szinten – az éves önértékelés végrehajtását, másrészt alkalmas az évről-évre történő – kari és intézményi szintű – önértékelések eredményeinek összehasonlítására. Az egyetem 2016-ban történő intézményakkreditációja során már a felület alkalmazásával valósult meg az önértékelés.

A minőségirányítás feladatkörébe tartozó, kitűzött stratégiai célok megvalósulásának ellenőrzése évente, önértékelés keretében kerül felülvizsgálatra. Az MFP-ben rögzített célok 2017. évre vonatkozó ellenőrzése, valamint az értékelés alapján fejlesztési és módosítási javaslatok megfogalmazása 2018. első negyedévében várható.

### 3.3. Felmérések

Az NKE annak érdekében, hogy folyamatosan tisztában legyen aktív és volt polgárainak elégedettségével, valamint a volt hallgatókkal kapcsolatos piaci és munkáltatói visszajelzésekkel, az Evasys, valamint az Neptun oktatásinformatikai eszköz Unipoll rendszerén keresztül, különböző rendszerességgel elégedettségmérési kérdőívek kitöltésére kéri fel polgárait (felmérések körét lásd 11. mellékletben). A kérdőívek kitöltése minden esetben önkéntes és anonim.

Az adott felmérés lezárását követően a felmérésről készül jelentést a Rektori Tanács is megtárgyalja és ezzel kapcsolatosan olyan intézkedési tervek elkészítését irányozza elő az érintett szervezeti egységek vezetői részére, amelyek megteremtik a beavatkozási lépések alapját elősegítve, hogy a felmérésben érintettek számára minél színvonalasabb körülményeket biztosítson. A felméréseket figyelembe véve kerülnek megjelölésre a Minőségfejlesztési Programban a minőségfejlesztési intézkedések. A minőségfejlesztési intézkedéseket az EMÜBI értékeli.

Legutóbb 2017-ben készült hallgatói véleményfelmérés. A hallgatók megítélése szerint az oktatók kétharmada jó előadói képességekkel rendelkezik, jól előkészíti a foglalkozásokat, rendkívül segítőkész. Az oktatók 70%-a kapott kiváló és jó oktató minősítést a hallgatóktól.

#### **4. Stratégiai menedzsment és változ(tat)ási képesség: Hogyan változik az intézmény a saját fejlődése érdekében**

A jelentés különböző részeiben történt utalás azokra az elengedhetetlen változásokra, melyek kulcsfontosságúak a következő évek stratégiai menedzsmentjében. Ezek a következők:

Az NKE fő kihívása a két terület egyensúlyának megteremtése: a magyar közszolgálat oktatási és HR szükségleteinek biztosítása, építve az átfogó, integrált megközelítésre; ezzel egyidőben kiváló eredmény elérése a kormányzásra irányuló kutatásban és innovációban, a közszektor fejlesztésében tevékenységei nemzetköziesítésével, hálózatépítéssel és akadémiai tudományos ismeretek széles rendszerében való megjelenésével. Az első megvalósítása a vezetési, tervezési és a rendszeres ellenőrzési stratégiai rendszerek megfeleltetésével történik, a másodikkal az autonóm kutatás, oktatói előmenetel és a munkamódszerek, munkafolyamatok sokfélesége biztosítja az eredmények elérését.

Az rendszer erőssége a fentről lefelé terjedő, integrált és harmonizált vezetési és kormányzási struktúra. A Fenntartó Testület, a rektor, a rektorhelyettesek, a dékánok és a tanszékek általi stratégiai tervezés és annak megvalósítása integrált, koordinált és jól szabályozott/ellenőrzött rendszerben folyik. Az NKE mind belső és külső szempontból erős intézményi kultúrával és identitással rendelkező integrált egyetem. Az Egyetem szervezeti egységei **erős kapcsolatot alakítottak ki a belső és külső környezetükkel**. A tanszékek, intézetek és más szervezeti egységek általában képesek meglehetősen gyorsan reagálni a környezeti jelekre.

Az adatok azonban azt mutatják, hogy nagyobb harmónia elérése szükséges a kutatás és tudás előállításával kapcsolatos autonómiában. Több folyamat és **törekvés** került **intézményesítésre az autonóm tudományos munka biztosítása érdekében, u.m.:** az akadémiai előrelépés rendszere; tagság számos nemzetközi intézményben és párbeszéd folytatása; az angol nyelvű kurzusok folyamatos fejlesztése; külföldi vendégoktatók rendszeres foglalkoztatása; a cserehallgatók, mobilitási programok és kétoldalú együttműködések számának növelése; független szakértők által akkreditált doktori programok működtetése; és általában **a tudományos és nemzetközi láthatóság és átláthatóság növelése**.

Az **érintett felekkel és partnerekkel történő együttműködés** az NKE kulcsfontosságú stratégiai jellemzője és egyedi intézményi jellegzetessége. Ez elengedhetetlen azokon a területeken ahol az egyetem kizárólagos piaci helyzetben van, mint például a közszolgálat fejlesztés továbbképzésének területén – kivéve egyes speciális képzéseket (mint pl. honvédelem, rendvédelem és nemzetbiztonság).

Különleges küldetéséből adódóan az NKE mindig felelős lesz magas színvonalú oktatás biztosításáért egyedi területeken mint pl. a katonai- és rendőrtisztai képzés, ami természetéből fakadóan limitálja a klasszikus tudományos autonómia fogalmát. Ez elengedhetetlen néhány speciális alapképzés, mester és továbbképzési programban. Azonban kevésbé releváns a doktori képzésben, az általános menedzsment és vezetői képzésben és a társadalomtudományok általános területein. **Tehát a fentről lefelé tartó integrált intézményi struktúra kiegyensúlyozása az egyénektől származó kezdeményezésekkel és a tudomány autonóm szükségességeivel az NKE szerves részeként tekintendők.**

Egyedi természetéből fakadó tudományos intézményként az NKE sokszínű stratégiát alkalmaz partneri kapcsolatok kialakítására. A magasszintű kezdeményezéseket követve a partneri kapcsolatok kari és bizonyos esetekben tanszéki szinten virágzanak – így valószínűsíthető meg a tudományos sokszínűség és sokaság az integrált stratégiában.

Az NKE kulcsfontosságú erőssége és garanciái a folyamatos fejlődésre és a tanulásra a következők:

- módszeres stratégiai tervezés és monitoring mechanizmusok,
- minőségbiztosítás és menedzsment rendszerek,
- sokoldalú kormányzási struktúra a fenntartói testületet illetően,
- független hazai és nemzetközi akkreditációs törekvések.

A SWOT analízis világosan bemutatja, hogy az Egyetem milyen stratégiai fókuszpontokat határozott meg és biztosítja a kiindulási alapot a végrehajtási tervhez.

### **Következtetések**

<b>ERŐSSÉGEK</b>	<b>LEHETŐSÉGEK</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• világos középtávú stratégiai célok, szilárd egyetemi értékrend és minőségpolitika (Intézményfejlesztési terv 2015-2020)</li> <li>• erős egyetemi és kari identitás és szakmai ethosz</li> <li>• magas felvételi jelentkezés, növekvő hallgatói érdeklődés az egyetem iránt</li> <li>• hallgatói kiválóság, tudományos eredményesség</li> <li>• minősített oktatók</li> <li>• jelentős mértékű oktatói szakértői közreműködés a kormányzati-közszolgálati feladatrendszerben (kodifikáció, szervezet-fejlesztés, stratégiai tervezés)</li> <li>• jó szintű hallgatói elégedettség</li> <li>• magas hallgatói karriermotiváció és szisztematikus karriermenedzsment a katonai és rendvédelmi szakokon</li> <li>• kiterjedt és magas színvonalú szakkollégiumi és TDK tevékenység</li> <li>• továbbképzésben magas színvonalú ICT alapú oktatástechnológiai képesség (e-learning, on-line képzés)</li> <li>• sokrétű és szoros közszolgálati és civil intézményi szakmai kapcsolatrendszer</li> <li>• dinamikus fejlődés az európai és nemzetközi felsőoktatási szövetségi formákban és kapcsolatépítésben (IAU, EUA)</li> <li>• közös közszolgálati gyakorlat</li> <li>• a kormányzati-közszolgálati feladatrendszerben (kodifikáció, szervezet-fejlesztés, stratégiai tervezés) történő oktatói szakértői közreműködés konverziója tudományos publikációkba és a képzés-fejlesztésbe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• államtudományi kiválósági központtá válás, államközpontú transzdiszciplináris kutatások országos hálózata, egyetemközi kutatási szinergiák kihasználása</li> <li>• alkalmazott társadalomtudományi kutatások összekapcsolása az államreformmal, a kormányzással és a közszolgálattal kapcsolatos hatásvizsgálati mérési központtal (Jó Állam kutatások)</li> <li>• az államreform és közszolgáltatás-fejlesztési operatív programok kiemelt megvalósítójaként a kutatási potenciál és a kutatási kapcsolatrendszer erősítése</li> <li>• a kutatás, a tudásfejlesztés és a képzés összehangolt, egymásra épülő továbbfejlesztése</li> <li>• egyetemi képzések nemzetközi akkreditációja (CEPOL, EAPAA, ISACA)</li> <li>• további idegen nyelvű képzések és programok, joint degree programok fejlesztése</li> <li>• új ösztöndíjprogramok (Erasmus+, SH) nem-európai egyetemi mobilitás bővítése</li> <li>• a közszolgálati továbbképzésben alkalmazott ICT alapú hatékony oktatástechnológia és módszerek átültetése a graduális képzési programokba</li> <li>• együttműködés további bővítése hazai társegyetemekkel a közszolgálati továbbképzésben</li> <li>• közös közszolgálati hallgatói gyakorlat továbbfejlesztése, az egységes közszolgálati tudásanyag és tapasztalat megszerzése</li> <li>• a dezintegrált könyvtári szolgáltatások egységes fejlesztése</li> <li>• külföldi és magyar hallgatók számára egységes campus, közösségi élmény, hallgatói szolgáltatások fejlesztése</li> <li>• dolgozói teljesítményértékelés és karriertervezés bevezetése</li> <li>• egységes integrált információs rendszer fejlesztése</li> <li>• egyetemi közös modul tartalmának továbbfejlesztése</li> <li>• oktatói munka hallgatói véleményezési rendszerének továbbfejlesztése</li> </ul>



<b>GYENGESÉGEK</b>	<b>VESZÉLYEK</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• az oktatói teljesítményértékelés nem rendszerszerű</li> <li>• széttagolt információ és adatrendszerek</li> <li>• alacsony fokú nemzetközi K+F aktivitás</li> <li>• alacsony citációs átlag (MTMT) az oktatói/kutatói állományban</li> <li>• egyetemi publikációk nemzetközi tudományterületi pozíciója gyenge</li> <li>• esetleges a kari humánpolitikai tervezés és karriertámogatás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hosszú távon a demográfiai recesszió miatti hallgatói létszámcsökkenés, hallgatói elvándorlás nyugat-európai egyetemekre, versenyszféra és külföld „agyelszívó” hatása: hazai oktatói és kutatói karrier vonzerejének csökkenése</li> <li>• doktori képzések hallgatói utánpótlás bázisa (tudományos utánpótlás) szűkül</li> <li>• viszonylag homogén (hivatásrendi), mérsékelt mobilitású oktatói és kutatói állomány,</li> <li>• oktatói attitűd, képzési tradíciók és az új hallgatói generációk digitális tanulási szokásai/képességei közötti megfelelés</li> <li>• egyetemi informatikai rendszerek biztonsági kihívásai</li> </ul>

A beazonosított, javítandó területekre vonatkozó fejlesztési tervek a vonatkozó stratégiákban és a kapcsolódó intézkedési tervekben megtalálhatók.

## Mellékletek

### 1. melléklet – Magyar oktatási helyzet értékeléséről EUA Autonomy Survey III.

- **23rd** in Organisational
- **28th** in Financial
- **22nd** in Staffing
- **16th** in Academic

#### Recent developments:

- Creation of the position of chancellor in 2014 with large responsibilities including staffing and finances. Position directly appointed by the Prime Minister
- Since 2015 possibility for universities to undergo programme accreditation with any ENQA-member organisation (Bachelor and Master levels)
- Restricted capacity for universities to set the level of fees applying to national and EU students enrolled on a fee-paying basis

#### **Organisational autonomy: medium low**

The selection and dismissal of the executive head is confirmed by the President of the Republic. The law also prescribes selection criteria and the maximum term of office. External members forming the board-type of governing body are appointed externally. Hungarian universities are constrained in their capacity to organise themselves by the newly established position of chancellor, appointed by the Prime Minister, with extensive decision-making powers.

#### **Financial autonomy: low**

Universities cannot freely allocate public funding internally. They may not borrow funds and require the approval of external authorities to sell buildings. Universities may set the level of fees under a fixed ceiling, for those students who are not allocated a state-funded study place. Financial matters at the university are now fully overseen by the chancellor and the consistory.

#### **Academic autonomy: medium low**

In academic terms, Hungarian universities have more autonomy than in 2010 thanks to the opening-up of programme accreditation to EQAR-registered foreign bodies. Admissions remain controlled externally at Bachelor level and programme accreditation is mandatory. Universities can design the content of their academic programmes and choose the language of instruction.

#### **Staffing autonomy: medium low**

There has been little change since 2010 and the constraints associated with the civil servant status of the university staff remain. Salary levels are regulated via set minimum and maximum salaries. Final decision-making powers with regard to recruitment, salaries and promotions now rest with the chancellor appointed by the Prime Minister.

## 2. melléklet - NKE képzési szerkezete

Képzési terület	Felsőoktatási terület (NKE tv. 3. §)	Képzést gondozó egység	A nem kifutó képzések száma (2017/2018. tanév)			Felügyeletet gyakorló miniszter
			Alap-képzés	Mester-képzés	Szakirányú tovább-képzés	
államtudományi	<i>államtudományi és közigazgatási</i>	ÁKK	1	2	13	az igazságügyért felelős és a közigazgatás-fejlesztésért felelős miniszter együttesen
	<i>katonai</i>	HHK	3	3	1	a honvédelemért felelős miniszter
	<i>nemzetközi és európai közszolgálati</i>	NETK	2	3	1	a közigazgatás-fejlesztésért felelős és az igazságügyért felelős miniszter együttesen
	<i>rendészeti</i>	RTK	5	2	6	a rendészetért felelős miniszter
		KVI	1	1	0	a rendészetért felelős miniszter
<i>nemzetbiztonsági</i>	NBI	1	1	0	a rendészetért felelős és a honvédelemért felelős miniszter	
műszaki	-	HHK	0	1	0	-
	-	VTK	2	0	5	-
társadalom-tudomány	-	NETK	0	1	0	-
<b>Összesen</b>			<b>15</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>53</b>

### **3. melléklet - Az NKE Intézményfejlesztési terve**

#### **Intézményfejlesztési Terv a magyar felsőoktatásban**

A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény kötelezi a felsőoktatási intézményeket Intézményfejlesztési Terv (IFT) készítésére és annak intézményi elfogadását a szenátus hatáskörébe utalja.

Az IFT egy stratégiai menedzsment eszköz. A felsőoktatási intézményeknek az IFT-k keretei között kell kijelölniük azokat a fejlődési irányokat és célokat, amelyek eléréséhez állami támogatást kívánnak igénybe venni. A felsőoktatási intézménynek a stratégiai célok meghatározásakor figyelembe kell vennie a fenntartó által meghatározott nemzetstratégiai, felsőoktatás-politikai célkitűzéseket, javaslatokat.

Az intézményfejlesztési terv középtávra, legalább négyéves időszakra szól, évenkénti bontásban meghatározva a végrehajtás feladatait. Az intézménynek a tervben vállalt feladatokat kell megvalósítania és a vállalt eredményeket kell elérnie. Az IFT-hez kapcsolódó állami támogatás az éves akciótervekhez, azok teljesítéséhez kötődik.

#### **A Nemzeti Közzolgálat Egyetem Intézményfejlesztési Terve**

##### **(kivonat)**

Az Egyetem jelenlegi IFT-je 5 éves időszakot ölel fel: 2015-2020 között határozta meg az ezen időszak alatt elérendő célokat. Az IFT-ben rögzített célok teljesülésének ellenőrzése a Rektori Tanács ülésének keretein belül történik, minden tárgyév első negyedévében, majd az ülés eredményéről készült határozat az Egyetem Szenátusa elé kerül. A Szenátus javaslata alapján módosított IFT-t a Fenntartói Testület fogadja el.

#### **Az Intézményfejlesztési Terv (IFT) céljai és tartalma**

**Az IFT az NKE fenntartói által meghatározott stratégiai közzolgálati célok és az ezeket szolgáló egyetemi fejlesztési tervek közös kerete, mely a stratégiai irányok mellett tartalmazza a mérhető minőség alapfogalmait és a tervezett minőségfejlesztés irányait, fejlesztésének értékalapjait.**

Az IFT **célja** meghatározni:

- az Egyetem jövőképét és a megvalósítás útjának mérföldköveit;
- a közzolgálati érdekek, igények és a képzés-és kutatásfejlesztés közötti kapcsolódási pontokat;
- az állam feladataival, szervezetével és működésével kapcsolatos kutatási szükségletek és az Egyetem tudományos kapacitása közötti kapcsolatot;
- az Egyetem hazai és a nemzetközi fejlesztésének stratégiáját;
- a mérhető minőség alapfogalmait és a tervezett minőség-fejlesztés irányait;
- a fejlesztés eszközeit és módját.

Az IFT **tartalmazza** többek között az NKE vízióját, misszióját, a 2015-2020 közötti időszakra meghatározott stratégiai alapvetéseket, bemutatja az NKE stratégiai környezetét és kihívásait, az NKE fejlesztésének értékalapjait, az NKE fejlesztésének stratégiai irányait és célteteleit, valamint a stratégiai irányokhoz rendelt, az IFT nyomon követését (monitoring) szolgáló fontosabb fejlesztési folyamatokat és az előző, 2012-2015. évi IFT stratégiai eredményeit is.

#### **STRATÉGIAI ALAPVETÉS 2015-2020**

##### **A Nemzeti Közzolgálati Egyetem feladata**

- **az oktatás és a tudomány eszközeivel a XXI. század kihívásainak megfelelni tudó állam, a jó és hatékony kormányzás, valamint az elkötelezett közzolgálat építése;**

- a fiatalok számára a közszolgálati hivatásra célzott felkészítés nyújtása, korszerű és komplex tudás adása szilárd erkölcsi- és értékalapokra építve;
- szerepvállalás a hivatásrendek közszolgálati továbbképzésében és a vezetők képzésében;
- a nemzetközi tudományos együttműködésekre is építő, az állam képességeit, a kormányzás hatékonyságát és a közszolgálat értékeit támogató eredmények elérése;
- **nemzetközi partnerségi minták nyomán példát** mutatni a közérdeket szolgáló egyetem-közi együttműködésekre itthon is.

Az Egyetem elkötelezett a **felsőoktatási minőségbiztosítás európai sztenderdjei** és irányelvei mellett.

A magyar felsőoktatási rendszer részeként az **Egyetem osztja és követi az egyetemekre vonatkozó törvényi szabályokat és felsőoktatás-politikai célokat**. Megvalósítja továbbá azokat a **speciális célokat és többletfeladatokat is**, amelyeket külön törvény az Egyetem felelősségébe rendel. A jogi szabályozás kereteket ad a képzésnek és a kutatásnak, amely mindenekelőtt **értékteremtést jelent**.

Az NKE tevékenysége a **jó kormányzás –jó közigazgatás –jó állam hármás értékrendszeréből** indul ki, melynek fenntartása az Egyetem folyamatos célja.

### AZ NKE FEJLESZTÉSÉNEK ÉRTÉKALAPJAI

**Az Egyetem fejlesztési tervezésének alapkérdése:** az alaptevékenység mely elemeinek milyen irányú változása tekinthető értéknek, fejlődésnek. A kiválóság, a magas színvonal és a minőség akkor kaphat fogalmat és nyerhet értelmet, ha annak értékalapjai világosak. Az értékekhez rendelhető céltételek és ezek értékalapú mérhetősége mutathatja meg a valódi fejlődést, a fejlesztést. Az értékalapok fogalmának és mennyiségi paramétereinek meghatározását az oktatás, a kutatás, a tananyag-fejlesztés (Kutatás és Oktatás korreláció), az intézményi működés és az együttműködési eredményesség területén kell elvégezni.

Az **egyetemi minőségi értékmutatók** és ezek elemzése az alábbi **indikátorrendszerben** történik.

Terület	Sorszám	Értékmutatók
EGYÜTTMŰKÖDÉS EREDMÉNYESSEGE	1.	Hazai intézményi (egyetemi, közintézményi) együttműködésben szervezett tudományos programok, publikációk számának növelése
	2.	Nemzetközi intézményi együttműködésben szervezett tudományos programok, publikációk száma
	3.	Hazai intézményi együttműködésben elnyert K+F források mértékének növelése
	4.	Nemzetközi intézményi együttműködésben elnyert K+F források mértékének növelése
OKTATÁS	1.	A BA/MA első helyen jelentkezők (felvettekhez képest mért) számarányának növelése
	2.	Külföldi hallgatók számának növelése
	3.	Az NKE hallgatók által intézményközi megállapodás alapján külföldi részképzésen szerzett kreditszám növelése
	4.	Az NKE-n PhD-t szerzett külföldiek számának növelése
	5.	Az idegen nyelvű tantárgyak számának növelése
	6.	Az idegen nyelvű degree (single, joint, double) programok számának növelése
	7.	Hallgatók (képzési) elégedettségi indexének javulása
OKTATÁS	8.	A közszolgálati munkáltatók elégedettségi indexének javulása
	9.	A végzettek munkanélküliségi arányának csökkentése
	10.	A közszolgálati pályát elhagyók számarányának csökkenése

Terület	Sorszám	Értékmutatók
	11.	OTDK helyezettek, Pro Scientia díjasok számának növelése
	12.	Szakkollégiumi hallgatók számának növelése
	13.	A képzési időkeretben BA/MA abszolutóriumot szerettek (végzett/felvett) számarányának növelése
	14.	A PhD fokozatot szerettek és a képzésre felvett hallgatók javuló aránya
	15.	A közszolgálati továbbképzési kínálat bővülése
	16.	A közszolgálati továbbképzések elégedettségi indexének javulása
	17.	A hallgatói lemorzsolódás aránya
	18.	A nyelvvizsga hiányában oklevelet nem szerettek aránya
KUTATÁSI KAPACITÁS	1.	Új habilitált oktatók, új DSc fokozatú oktatók számának növelése
	2.	PhD-s és DSc-s oktatók/összoktató arányának javulása
	3.	Új professzori kinevezések száma
	4.	Professzorok részaránya az oktatókon belül
	5.	Oktatók/kutatók folyóirat publikációk szakterületi rangsor szerinti pozíciója
	6.	Oktatók/kutatók folyóirat publikációk MTA osztályozás szerinti növelése
	7.	Oktatók/kutatók független idézettségének növelése
	8.	Oktatók/kutatók összes tudományos közlemény számának növelése
	9.	Oktatók/kutatók monográfiák és szakkönyve számának növelése
	10.	Oktatók/kutatók külföldön megjelent tudományos közlemények számának növelése
	11.	Oktatók/kutatók hazai kiadású idegen nyelvű közlemény
	12.	K+F célú pályázati források részarányának növelése a kutatási kiadásokban
KÉPZÉS ÉS TANANYAG- FEJLESZTÉS	1.	Új tananyagok száma
	2.	Új elektronikus tananyagok száma
MŰKÖDÉS HATÉKONYSÁG A	1.	Adminisztratív kapacitásra mért oktatók számának növelése
	2.	Adminisztratív kapacitásra mért hallgatók számának növelése
	3.	Állami támogatáshoz mérten a saját bevétel arányának növelése
	4.	A szolgáltatások elégedettségi-indexének javulása

## AZ NKE FEJLESZTÉSÉNEK STRATÉGIAI IRÁNYAI ÉS CÉLTÉTELEI

**I. Hatékony együttműködések:** az együttműködés érték, kultúra, amelyben az NKE-nek példát kell mutatnia a közzférában.

**II. Államtudományi felsőoktatási intézmény:** az NKE-nek a hazai és nemzetközi tudományos intézményekkel közösen szükséges újrafogalmaznia az államtudomány helyét a társadalomtudományok rendszerében.

**III. Közszolgálat-fejlesztés 2020:** a 2014-2020-as tervezési időszakban az Egyetem stratégiai fejlesztéseinek keretét és ennek elsődleges pénzügyi forrását a Kormány által elfogadott Közigazgatás-és Közszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program (KÖFOP) biztosítja. A KÖFOP keretében az Egyetem két komplex projekt –„a közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program”, „a jó

kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” – és oktatás technológiai fejlesztése végrehajtását tervezi megvalósítani, melyek elsődleges célja az Operatív Program által prioritásként kezelt szolgáltató szemléletű állam megteremtése és fenntartása.

**IV. Kiváló képzés és továbbképzés:** az NKE missziója a képzésfejlesztésben a magyar közszolgálat fejlesztésének, a közszolgálati életpályának stabil, kiváló oktatási és továbbképzési bázist nyújtani.

**V. Eredményes kutatások:** a kutatási stratégia kimunkálását, ennek kutatásirányítási rendszerét és a kutatási prioritásokat az államtudományi egyetemmé fejlesztés gondolatrendszerében kell kezelni.

**VI. Nemzetközi minőség:** az NKE teljesítményének nemzetközileg kompatibilis mérésével kell az erősségeket felmutatni, a gyenge pontokat fejleszteni.

**VII. Korszerű infrastruktúra és szolgáltatások:** korszerű infrastruktúra kiépítése, a szellemi vagyon fejlesztése és terjesztése, informatika kapacitások és szolgáltatások fejlesztése, további hallgatói szolgáltatások fejlesztése (hallgatói tanácsadás, volt hallgatók Egyetemhez való kötődését szolgáló Alumni Közösség stb.)

**VIII. Ésszerű intézményi működés és „jó kormányzás”:** az NKE sajátos irányítási-működési modell, amelyet az államháztartás rendszerében a hatékonyság modelljévé kell fejleszteni, ez alapvetően az NKE rektori vezetésének a felelőssége.

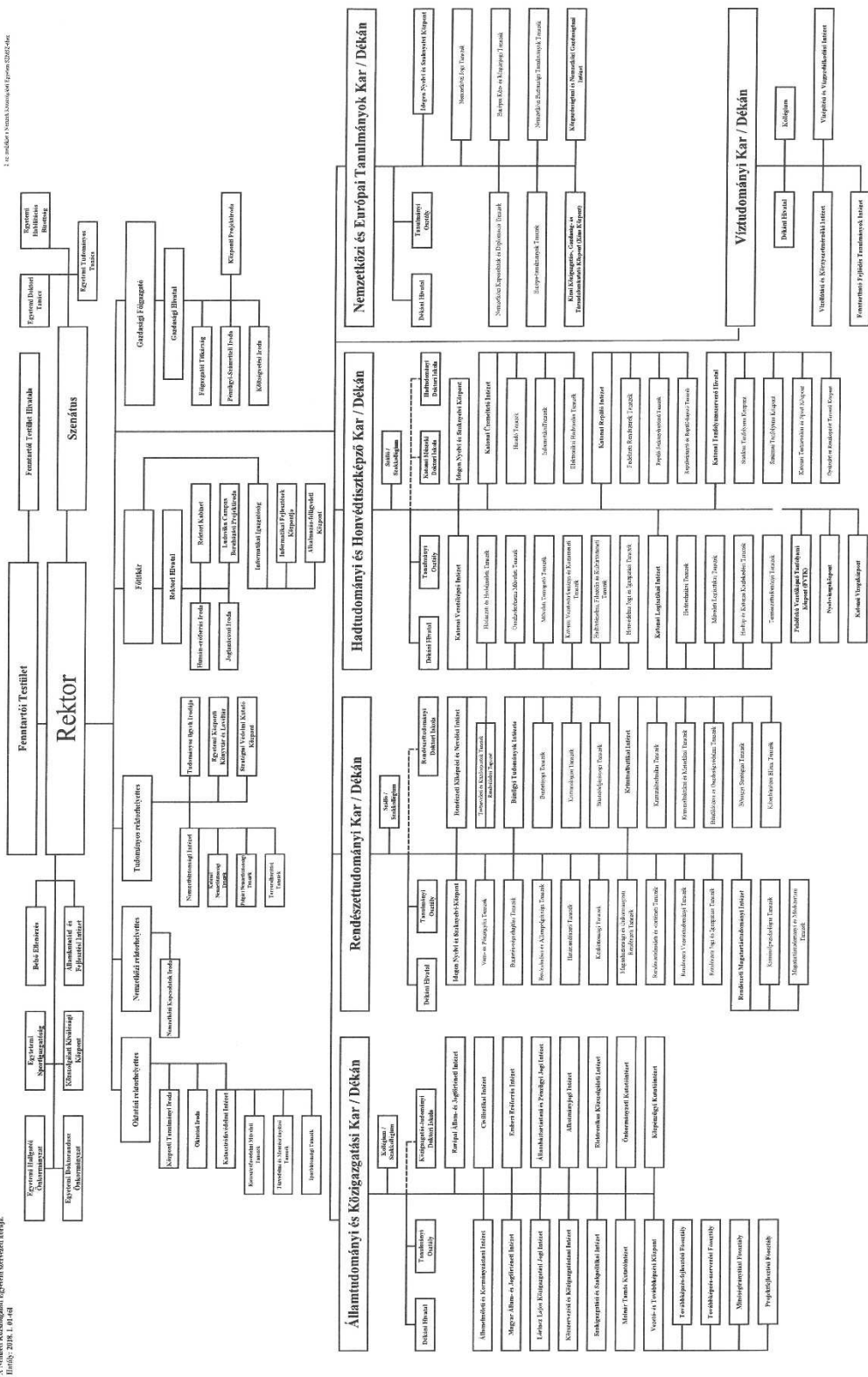
**IX. A minőség és a kiválóság kultúrája:** az NKE-n a minőségügyi szabályozók komplex és koherens rendszerének kell működnie. A minőségbiztosítási rendszer alapidokumentuma a Minőségfejlesztési Program, amely tartalmazza a működés hosszútávra szóló minőségközpontú elveit (minőségpolitika) és az azok elérésére vonatkozó fejlesztési elképzeléseket. **Az Egyetemnek egyszerre kell bizonyítania a magyar és az európai akkreditációs rendszerben. A magyar közintézmények számára is jó példát mutatva, mintaszerűen kell művelnie a minőség és kiválóság kultúráját.**

[https://www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/IFT\\_170615\\_1.pdf](https://www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/IFT_170615_1.pdf)

# 4. melléklet - Szervezeti ábra

A Nemzeti Közzeletű Egyetem szervezeti ábrája.  
Budapest, 2018. 11. 08-án

A Nemzeti Közzeletű Egyetem szervezeti ábrája.  
Budapest, 2018. 11. 08-án





5. melléklet - Hallgatók száma

ÁKK 2017/18/1								
Megnevezés	képzési szint					munkarend		Összesen
	alapképzés	mesterképzés	szakirányú továbbképzés	osztatlan	doktori képzés	nappali	levelező	

**Korcsoport**

18-21	641	5	1	100	0	710	37	<b>747</b>
22-25	249	101	110	32	9	287	214	<b>501</b>
26-29	104	22	298	17	17	33	425	<b>458</b>
30-34	105	11	315	18	15	12	452	<b>464</b>
35-39	66	11	411	4	9	4	497	<b>501</b>
legalább 40	142	17	1354	18	18	7	1542	<b>1549</b>
Összesen	1307	167	2489	189	68	1053	3167	<b>4220</b>

**Születési hely**

Magyarország	1273	167	2489	189	47	1004	3161	<b>4165</b>
Külföld	34	0	0	0	21	49	6	<b>55</b>

**Középiskola típusa\***

Gimnázium	242					203	39	<b>242</b>
Szakközépiskola	48					10	38	<b>48</b>
Szakiskola	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

HHK 2017/18/1								
Megnevezés	képzési szint					munkarend		Összesen
	alapképzés	mesterképzés	szakirányú továbbképzés	osztatlan	doktori képzés	nappali	levelező	

**Korcsoport**

18-21	221	0	0	0	0	221	0	<b>221</b>
22-25	109	1	0	0	4	106	8	<b>114</b>
26-29	17	0	1	0	30	24	24	<b>48</b>
30-34	2	2	0	0	33	5	32	<b>37</b>
35-39	8	19	0	0	22	22	27	<b>49</b>
legalább 40	17	16	12	0	62	34	73	<b>107</b>
Összesen	374	38	13	0	151	412	164	<b>576</b>

**Születési hely**

Magyarország	355	38	11	0	142	384	162	<b>546</b>
Külföld	19	0	2	0	9	28	2	<b>30</b>

**Középiskola**

**típusa\***

Gimnázium	73					73	0	<b>73</b>
Szakközépiskola	23					23	0	<b>23</b>
Szakiskola	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

RTK 2017/18/1								
Megnevezés	képzési szint					munkarend		Összesen
	alapképzés	mesterképzés	szakirányú továbbképzés	osztatlan	doktori képzés	nappali	levelező	

**Korcsoport**

18-21	515	0	0	0	0	497	18	<b>515</b>
22-25	316	24	0	0	3	209	134	<b>343</b>
26-29	291	30	2	0	8	16	315	<b>331</b>
30-34	271	50	4	0	8	8	325	<b>333</b>
35-39	179	65	5	0	8	1	256	<b>257</b>
legalább 40	139	99	20	0	14	0	272	<b>272</b>
Összesen	1711	268	31	0	41	731	1320	<b>2051</b>

**Születési hely**

Magyarország	1709	268	31	0	41	729	1320	<b>2049</b>
Külföld	2	0	0	0	0	2	0	<b>2</b>

**Középiskola típusa\***

Gimnázium	257					165	92	<b>257</b>
Szakközépiskola	126					40	86	<b>126</b>
Szakiskola	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

NETK 2017/18/1								
Megnevezés	képzési szint					munkarend		Összesen
	alapképzés	mesterképzés	szakirányú továbbképzés	osztatlan	doktori képzés	nappali	levelező	

**Korcsoport**

18-21	288	7	0	0	0	274	21	<b>295</b>
22-25	93	150	0	0	0	188	55	<b>243</b>
26-29	15	41	0	0	0	24	32	<b>56</b>
30-34	10	21	0	0	0	10	21	<b>31</b>
35-39	5	19	0	0	0	7	17	<b>24</b>
legalább 40	4	5	0	0	0	2	7	<b>9</b>
Összesen	415	243	0	0	0	505	153	<b>658</b>

**Születési hely**

Magyarország	386	221	0	0	0	454	153	<b>607</b>
--------------	-----	-----	---	---	---	-----	-----	------------

Külföld	29	22	0	0	0	51	0	<b>51</b>
---------	----	----	---	---	---	----	---	-----------

**Középiskola  
típusa\***

Gimnázium	121					107	14	<b>121</b>
Szakközépiskola	2					2	0	<b>2</b>
Szakiskola	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

VTK 2017/18/1								
Megnevezés	képzési szint					munkarend		Összesen
	alapképzés	mesterképzés	szakirányú továbbképzés	osztatlan	doktori képzés	nappali	levelező	

**Korcsoport**

18-21	41	0	0	0	0	40	1	<b>41</b>
22-25	80	0	3	0	0	62	21	<b>83</b>
26-29	28	0	25	0	0	9	44	<b>53</b>
30-34	16	0	21	0	0	1	36	<b>37</b>
35-39	16	0	15	0	0	0	31	<b>31</b>
legalább 40	8	0	20	0	0	0	28	<b>28</b>
Összesen	189	0	84	0	0	112	161	<b>273</b>

**Születési hely**

Magyarország	183	0	84	0	0	106	161	<b>267</b>
Külföld	6	0	0	0	0	6	0	<b>6</b>

**Középiskola  
típusa\***

Gimnázium	7					3	4	<b>7</b>
Szakközépiskola	14					14	0	<b>14</b>
Szakiskola	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	

Intézményi összes** 2017/18/1								
Megnevezés	képzési szint					munkarend		Összesen
	alapképzés	mesterképzés	szakirányú továbbképzés	osztatlan	doktori képzés	nappali	levelező	

**Korcsoport**

18-21	1706	12	1	100	0	1742	77	<b>1819</b>
22-25	847	276	113	32	16	852	432	<b>1284</b>
26-29	455	93	326	17	55	106	840	<b>946</b>
30-34	404	84	340	18	56	36	866	<b>902</b>
35-39	274	114	431	4	39	34	828	<b>862</b>
legalább 40	310	137	1406	18	94	43	1922	<b>1965</b>
Összesen	3996	716	2617	189	260	2813	4965	<b>7778</b>

**Születési hely**

Magyarország	3906	694	2615	189	230	2677	4957	<b>7634</b>
Külföld	90	22	2	0	30	136	8	<b>144</b>

**Középiskola típusa\***

Gimnázium	700	0	0	0	0	551	149	<b>1400</b>
Szakközépiskola	213	0	0	0	0	89	124	<b>426</b>
Szakiskola	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	<b>n.a.</b>

\* az adatok az alapképzésben tanulókra vonatkoznak

**Nemek megoszlása karonként**

	ÁKK		HHK		NETK		RTK		VTK		Intézményi összesen*	
	2016/17/2	2017/18/1	2016/17/2	2017/18/1	2016/17/2	2017/18/1	2016/17/2	2017/18/1	2016/17/2	2017/18/1	2016/17/2	2017/18/1
<b>férfi</b>	443	1393	479	459	211	283	1147	1475	191	195	2471	3805
<b>nő</b>	1242	2827	100	117	251	375	463	576	63	78	2119	3973
<b>összesen</b>	1685	4220 <sup>9</sup>	579	576	462	658	1610	2051	254	273	4590	7778

\*a karközi intézetek nélkül

**Lemorzsolódási ráta**

Tanév	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	Összesen
Sikeres kimeneti vizsga (sikeres záróvizsgát tett)	2075	1834	1607	1889	1583	10109
azon belül időben abszolvált	1504	1308	1144	1465	1372	7484
azon belül túlfutó (képzési időn túl abszolvált, és azt követően sikeres záróvizsgát tett)	571	526	463	424	211	2625
Tanulmányok befejezése, végbizonyítvány megszerzése kimeneti vizsga nélkül (abszolvált, záróvizsgát nem tett vagy sikertelen záróvizsgát tett)	186	183	105	97	107	813

**Az NKE doktori iskolái a hallgatói létszámokkal**

Megnevezés	Hallgatói létszám*				
	HDI	KDI	KMDI	RDI	Összesen
Közszolgálati Ösztöndíjas	40	22	12	6	80
Önköltséges	40	64	58	31	193

<sup>9</sup> Graduális és posztgraduális képzés hallgatói együtt

Stipendium Hungaricum	4	16	0	0	20
<b>Összesen</b>	<b>84</b>	<b>102</b>	<b>70</b>	<b>37</b>	<b>293</b>

### Szakkollégiumok hallgatói létszáma, 2017. október



BSZK - Biztonságpolitikai Szakkollégium  
MZSZK - Magyar Zoltán Szakkollégium  
OSSZK - Ostrakon Szakkollégium  
SZGYSZK - Szent György Szakkollégium  
PTMSZK - Puskás Tivadar Műszaki Szakkollégium  
NBSZK - Nemzetbiztonsági Szakkollégium  
ZSSZK - Zsuffa István Szakkollégium

	ÁLLAM- ÉS JOGTUDOMÁNYI SZEKCIÓ	HAD- ÉS RENDESZET- TUDOMÁNYI SZEKCIÓ	KÖZGAZDASÁG- TUDOMÁNYI SZEKCIÓ	MŰSZAKI TUDOMÁNYI SZEKCIÓ	TÁRSADALOM- TUDOMÁNYI SZEKCIÓ	EGYETEMI ÖSSZES
ÁKK	11	1	5	0	8	25
HHK	0	33	0	0	0	33
NETK	0	28	0	0	3	31
RTK	10	64	0	0	0	74
VTK	0	0	0	2	0	2
KVI	0	33	0	0	0	33
NBI	0	2	0	0	0	2
<b>Σ</b>	<b>21</b>	<b>161</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>200</b>

#### Hallgatói demográfia

Intézményi összes** 2017/18/1								
Megnevezés	képzési szint					munkarend		Összesen
	alapképzés és	mesterképzés	szakirányú továbbképzés	osztatlan	doktori képzés	nappali	levelező	
<b>Korcsoport</b>								
18-21	1706	12	1	100	0	1742	77	<b>1819</b>

22-25	847	276	113	32	16	852	432	<b>1284</b>
26-29	455	93	326	17	55	106	840	<b>946</b>
30-34	404	84	340	18	56	36	866	<b>902</b>
35-39	274	114	431	4	39	34	828	<b>862</b>
legalább 40	310	137	1406	18	94	43	1922	<b>1965</b>
Összesen	3996	716	2617	189	260	2813	4965	<b>7778</b>

**Születési hely**

Magyarország	3906	694	2615	189	230	2677	4957	<b>7634</b>
Külföld	90	22	2	0	30	136	8	<b>144</b>

**Középiskola típusa\***

Gimnázium	700	0	0	0	0	551	149	<b>1400</b>
Szakközépiskola	213	0	0	0	0	89	124	<b>426</b>
Szakiskola	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	<b>n.a.</b>

**Hallgató-oktató arány**

(fő)	ÁKK		HHK		NETK		RTK		VTK		Intézményi összesen**	
	2016/ 17/2	2017/ 18/1	2016/ 17/2	2017/ 18/1	2016/ 17/2	2017/ 18/1	2016/ 17/2	2017/ 18/1	2016/ 17/2	2017/ 18/1	2016/ 17/2	2017/ 18/1
összes aktív hallgatói létszám*	1685	4220 <sup>10</sup>	579	576	462	658	1610	2051	254	273	4590	7778
összes oktatói létszám	156	127	270	237	71	51	153	196	29	42	679	653
hallgató/oktató arány	10,8	33,2 <sup>11</sup>	2,1	2,4	6,5	12,9	10,5	10,5	8,8	6,5	6,8	11,9

<sup>10</sup> Graduális és posztgraduális képzés hallgatói együtt

<sup>11</sup> Posztgraduális hallgatók jelentős száma miatt

6. melléklet - Oktatók száma*Oktatók száma, korfája és neme*

Az oktatók életkora (év)	2017/18/1					Intézményi összesen*
	ÁKK	HKK	NETK	RTK	VTK	
<30	6	6	6	7	3	28
31-40	51	38	20	49	10	168
41-55	42	111	18	88	18	277
56-64	23	65	5	36	7	136
>65	5	17	2	16	4	44
<b>Összesen:</b>	<b>127</b>	<b>237</b>	<b>51</b>	<b>196</b>	<b>42</b>	<b>653</b>
<i>nő</i>	53	46	21	70	10	200

*Oktatók minősítése, besorolása*

	ÁKK		HKK		NETK		RTK		VTK		Intézményi összesen**	
	2016 /17/ 2	2017 /18/ 1	2016 /17/ 2	2017 /18/ 1	2016 /17/ 2	2017 /18/ 1	2016 /17/ 2	2017 /18/ 1	2016 /17/ 2	2017 /18/ 1	2016 /17/ 2	2017 /18/ 1
<b>minősített</b>	n.a.	89	n.a.	107	n.a.	34	n.a.	76	n.a.	19	n.a.	325
<b>nem minősített</b>	n.a.	38	n.a.	130	n.a.	17	n.a.	120	n.a.	23	n.a.	328
<b>MTA doktora</b>	n.a.	5	n.a.	4	n.a.	0	n.a.	3	n.a.	0	n.a.	12
<b>egyetemi tanár</b>	16	15	18	17	7	3	10	10	0	0	51	45
<b>főiskolai tanár</b>	2	0	0	0	1	0	0	0	2	2	5	2
<b>egyetemi docens</b>	38	38	43	47	19	18	24	32	0	2	124	137
<b>főiskolai docens</b>	0	0	0	0	2	0	0	0	12	11	14	11
<b>adjunktus</b>	25	30	13	17	9	11	10	14	3	5	60	77
<b>mesteroktató /mestertanár</b>	5	6	3	2	0	2	8	8	0	0	16	18
<b>tanársegéd</b>	19	23	22	36	8	13	30	36	2	2	81	110
<b>más tanár *</b>	47	15	133	118	23	4	65	93	10	20	278	250
<b>gyakornok</b>	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	1	3
<b>"nincs megadva"</b>	4	0	38	0	2	0	5	0	0	0	49	0
<b>Összesen</b>	156	127	270	237	71	51	153	196	29	42	679	653

\* mérnök tanár, műszaki tanár, nyelvtanár, testnevelő tanár, "más oktató", "más tanár"

## 7. melléklet - Főbb finanszírozása, adatok

### NKE módosított előirányzatainak alakulása 2012-2017 között (adatok e forintban)

Megnevezés	2012. év				2013.				2014.				2015.				2016.				2017 várható			
	Intézményi	Pályázatok	Ludovika Campus	2012. év összesen	Intézményi	Pályázatok	Ludovika Campus	2013. év összesen	Intézményi	Pályázatok	Ludovika Campus	2014. év összesen	Intézményi	Pályázatok	Ludovika Campus	2015. év összesen	Intézményi	Pályázatok	Ludovika Campus	2016. év összesen	Intézményi	Pályázatok	Ludovika Campus	2017. év összesen
<i>Kiadási előirányzatok</i>																								
Személyi juttatások	2 808 108	91 917	33 862	2 933 887	3 053 129	1 213 896	23 663	4 290 688	3 545 542	1 657 133		5 202 675	3 486 237	328 438		3 814 675	3 679 227	3 869 982	62 257	7 611 466	4 103 411	5 003 669		9 107 081
Munkaadókat terhelő járulékok	737 453	21 936	9 138	768 527	741 741	308 701	6 415	1 056 857	1 029 739	420 772		1 450 511	1 041 618	79 333		1 120 951	1 029 415	1 070 153	16 472	2 116 040	1 075 829	1 213 960		2 289 789
Dologi és egyéb folyó kiadások	1 691 094	10 841		1 701 935	2 443 978	453 159	0	2 897 137	2 905 358	573 640	947 633	4 426 631	3 067 831	125 086	1 121 196	4 314 113	3 675 657	2 138 930	3 116 511	8 931 098	3 845 578	4 154 911	4 546 720	12 547 209
Ellátottak pénzbeli juttatásai	175 550	4 441		179 991	199 165	46 162	0	245 327	243 833	53 677		297 510	315 974	114 377		430 351	300 608	284 223		584 831	381 942	389 103		771 046
Egyéb működési célú kiadások	1 700			1 700	7 099	0	0	7 099	94 016	1 045		95 061	93 039			93 039	29 093	676	82 551	112 320	113 082	5 919	82 551	201 552
Beruházások	113 561		2 000 000	2 113 561	88 104	87 704	5 497 162	5 672 970	254 342	316 939	4 331 368	4 902 649	414 491	2 057	3 922 900	4 339 448	326 037	3 992 238	10 181 752	14 500 027	120 699	5 169 147	14 284 774	19 574 620
Felújítások	22 150			22 150	11 473	0	0	11 473	2			2	0			0	0	0		0	168 874			168 874
Egyéb felhalmozási kiadások	12 095			12 095	41 564	0	0	41 564	1 033		8 871	9 904	1 033			1 033	98 300			98 300	10 090			10 090
<b>Kiadási előir. összesen:</b>	<b>5 561 711</b>	<b>129 135</b>	<b>2 043 000</b>	<b>7 733 846</b>	<b>6 586 253</b>	<b>2 109 622</b>	<b>5 527 240</b>	<b>14 223 115</b>	<b>8 073 865</b>	<b>3 023 206</b>	<b>5 287 872</b>	<b>16 384 943</b>	<b>8 420 223</b>	<b>649 291</b>	<b>5 044 096</b>	<b>14 113 610</b>	<b>9 138 337</b>	<b>11 356 202</b>	<b>13 459 543</b>	<b>33 954 082</b>	<b>9 819 506</b>	<b>15 936 710</b>	<b>18 914 045</b>	<b>44 670 261</b>
<i>Bevételi előirányzatok</i>				0				0				0				0				0				0
Költségvetési támogatások	2 972 878	74 000	2 043 000	5 089 878	3 161 630	1 149	3 204 700	6 367 479	3 874 914	300	3 251 000	7 126 214	3 938 944		4 010 000	7 948 944	4 918 553	0	12 560 200	17 478 753	5 409 476	141 785	12 110 000	17 661 261
Intézményi működési bevételek	1 831 200			1 831 200	2 170 913	0	0	2 170 913	3 223 887			3 223 887	3 531 200			3 531 200	3 100 000			3 100 000	3 018 438			3 018 438
Felhalmozási bevételek									1 914			1 914	19 055			19 055	439			439	91			91
Támogatásértékű működési bevétel	6 268	48 528		54 796	614 272	1 954 548	0	2 568 820	54 349	2 668 335		2 722 684	677 953	435 975		1 113 928	914 038	11 028 323	254 000	12 196 361	152 341	8 689 985		8 842 325
Működési célú átvett pénzeszközök	0	2 166		2 166	800	66 221	0	67 021		105 673		105 673	9 178	159 637		168 815	8 461	350		8 811		193 171		193 171
Támogatásértékű felhalmozási bevétel	0	4 441		4 441	1 473	87 704	400 000	489 177		248 330		248 330		1 213		1 213		219 238		219 238				0
Felhalmozási célú átvett pénzeszköz				0	2 488	0	17 853	20 341				0				0				0				0
Maradvány igénybevétele	751 365			751 365	634 677	0	1 904 687	2 539 364	918 801	568	2 036 872	2 956 241	243 893	52 466	1 034 096	1 330 455	196 846	108 291	645 343	950 480	1 319 161	6 831 769	6 804 045	14 954 974
<b>Bevételi előir. összesen:</b>	<b>5 561 711</b>	<b>129 135</b>	<b>2 043 000</b>	<b>7 733 846</b>	<b>6 586 253</b>	<b>2 109 622</b>	<b>5 527 240</b>	<b>14 223 115</b>	<b>8 073 865</b>	<b>3 023 206</b>	<b>5 287 872</b>	<b>16 384 943</b>	<b>8 420 223</b>	<b>649 291</b>	<b>5 044 096</b>	<b>14 113 610</b>	<b>9 138 337</b>	<b>11 356 202</b>	<b>13 459 543</b>	<b>33 954 082</b>	<b>9 899 506</b>	<b>15 856 710</b>	<b>18 914 045</b>	<b>44 670 261</b>



## 8. melléklet - Infrastruktúra a hallgatók és az oktatók számának viszonylatában

### Campus fejlesztés programelemei



### Ludovika főépület



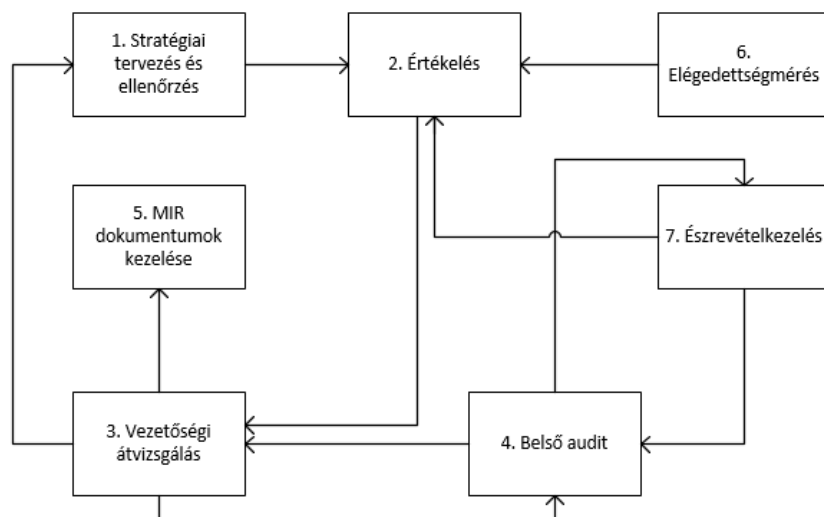
## 9. melléklet - A minőségbiztosítási rendszer fejlesztési irányai

### Belső minőségbiztosítási folyamatok fejlesztése

A minőségbiztosítási rendszer minőségirányítási rendszerre fejlesztése okán a folyamatok fejlesztése aktuális feladat (lásd: Minőségkultúra fejezet). Az minőségirányítási rendszert, annak folyamatait leíró dokumentum – a Kiválósági Kézikönyv – kialakítása folyamatban van, hatályba lépése 2019. január 1-én várható. A Kézikönyv az alábbi minőségirányítási eljárásokat fogja tartalmazni:

- a stratégiai tervezés és ellenőrzés;
- értékelés;
- vezetőségi átvizsgálás;
- belső audit;
- minőségirányítási dokumentumok kezelése;
- elégedettségmérés;
- észrevétel-kezelés.

A felsorolt eljárások többségének van előzménye a minőségbiztosítási rendszerből adódóan, azonban azok felülvizsgálata során több olyan fejlesztési lehetőség is feltárásra került, amelyek meghonosítása indokolt. Ezek, valamint a korábban nem szabályozott, azonban a Kézikönyvben már megnevezett eljárások nagyban segítenek az egyetem működésének minőségközpontúvá tételében. Annak érdekében, hogy a rendszer folyamatosan információval rendelkezzen az eljárások megfelelőségéről, minden egyes eljáráshoz folyamatképeségi mutatókat rendelünk, valamint meghatároztuk ezen mutatók elvart-, valamint tolerált határértékeit. Ezen mutatók segítségével a minőségirányítási rendszer felülvizsgálata során információval tudunk szolgálni arról, a rendszer mely területeken teljesít az elvárásoknak megfelelően, valamint melyek azok a területek, amelyekre különösen oda kell figyelni, fejleszteni kell őket.



Az MFP-ben rögzítettek ellenőrzése kari és egyetemi szinten minden tárgyév első negyedévében történik. Az ellenőrzést EMÜBI ülés keretében az egyetemi minőségügyi megbízott rendeli el. A karokon a kari minőségügyi felelősök, egyetemi szinten az egyetemi minőségügyi megbízott végzi el az értékelést. Mivel az MFP 2016-ban került meghatározásra, a dokumentum első felülvizsgálata 2017 decemberében valósul meg, majd levonva az értékelésből adódó következtetéseket a kari és egyetemi szintű MFP esetleges módosítása 2018 első negyedévében fog megvalósulni.

A felsőoktatási minőség alapja a megfelelő **intézményi önértékelés és önkorrekción** rendszere és kultúrája. A minőségbiztosítási rendszer egyik fő eleme az önértékelés eljárása volt, azonban ezt

felülvizsgálva az egyetem minőségügyi vezetője úgy döntött, érdemes lenne az eljárás kiterjesztése az egyetem külső értékelő általi megítélésének esetleges folyamatára is. Az eljárás szabályozza az adott értékeléshez (önértékelés / külső értékelés) szükséges információk megszerzésének és értékelésének, az abból adódó problémák feltárásának folyamatát, valamint a feltárt fejlesztési lehetőségekből adódó intézkedési tervek felvételét. Az értékelést könnyítendő, annak elvégzéséhez készül egy részletes módszertani útmutató, amely az értékelés minden résztvevőjének információt szolgált az értékelés módszertanairól. Az adatok kiértékelése az EMIÉR felületen történik. Az értékelés során keletkező jelentés minden esetben vezetőségi átvizsgálás keretében kerül kiértékelésre.

A **belső audit** eljárás egy már korábban is alkalmazott minőségügyi folyamat továbbfejlesztése, melynek célja a jól működő gyakorlatok azonosítása mellett feltárni az eredmények, folyamatok nemmegfelelőségeit, fejlesztési lehetőségeit. Jelenleg az auditok rendszerét a Belső audit szabályzat rögzíti, azonban a minőségügyi szervezeti struktúra jelentős átalakulásából, valamint a minőségbiztosítási rendszer új alapokra történő helyezéséből adódóan a belső auditok rendszere 2015 óta nem működik, eredményterméket nem tud felmutatni. Az egyetem állományában jelenleg 40 fő belső auditor szerepel. Számukra 2018-ban tervezünk egy ismétlődő oktatást annak érdekében, hogy a 2019-ben hatályba lépő új, minőségirányítási rendszer működtetése során a belső auditok rendszere működőképes legyen. Az belső auditok lehetnek előre tervezettek, valamint adódhatnak az észrevétel-kezelés eljárásából adódóan, amennyiben azon eljárás nemmegfelelőséget vél feltárni. A belső auditok során felvett jegyzőkönyvek alapján a tárgyév végén összeállításra kerül a tárgyévi belső audit jelentés, melynek megvitatása és elfogadása az EMÜBI feladata.

A minőségbiztosítási dokumentumokat 2019-től fel fogja váltani a Kiválósági Kézikönyv. A Kézikönyv tartalmazni fog minden vezetői-, értékeremtő- és támogató folyamatot, melyek, illetve a hozzájuk tartozó bizonylatok és módszertani útmutatók rendszeres felülvizsgálatát szükséges szabályozni. Ebből kifolyólag a minőségirányítási dokumentumok kezelésének célja, hogy az érintett dokumentumok egységes szerkezetben, megfelelő minőségben álljanak rendelkezésre az egyetem polgárai számára.

Az **elégedettségmérés** eljárása jelenleg megfelelő biztonsággal üzemel, így a folyamatot csak kis mértékben érinti fejlesztés, melynek tárgya a mérés részletes tervezését, valamint a felmérés eredményeinek közzétételét érint. A meglévő elégedettségméréseket kiegészítendő, az egyetem elkezdett fejleszteni egy központi rendszert, mely a munkáltatói visszajelzéseket gyűjtené össze a végzetek elhelyezkedéséről, alkalmazhatóságáról, valamint az egyetem által nyújtott képzés eredményességéről. Ezen rendszer kiegészíti a DPR-t, hiszen a végzett hallgatók oldaláról is érkeznek visszajelzések az érintett területeken.

Jelenleg csak egyes karokon, karközi intézetekben léteznek olyan információs csatornák, amelyeken keresztül a munkáltatók visszajelzéseket adhatnak az egyetem felé a végzetek elhelyezkedéséről, alkalmazhatóságáról. A katonai képzések tekintetében a Honvéd Vezérkar főnöke időről-időre megrendezett munkaértekezleten vagy az ún. „Fiatal tisztek konferenciáján” összegzi a katonai képzésekben végzettekkel kapcsolatos tapasztalatokat. A Katasztrófavédelmi Intézet (KVI) képzései tekintetében a BM OKF évi humán feladatsabó értekezletén a megyei vezetők beszámolnak az igazgatóságukhoz került tisztek munkájáról, és megfogalmazzák véleményüket, elvárásaikat. A NETK jelenleg csak a nemzetközi biztonság- és védelempolitikai szak esetében rendelkezik végzett és elhelyezkedett hallgatókkal, akik jellemzően a védelmi és külügyi területen találnak munkát. Esetükben az alkalmazhatóságra vonatkozóan jó lehetőséget kínál, hogy a szféra képviselőivel a Kar oktatói szoros szakmai kapcsolatokat ápolnak, tőlük rendszeresen érkeznek közvetlen visszajelzések. Emellett általában konkrét és jól elemezhető információforrást jelentenek a külső szakemberek által adott konzulensi és opponensi vélemények, valamint a külső tagokat is felvonultató záróvizsga bizottságok jegyzőkönyvei.

## 10. melléklet - Nemzetközi kapcsolatok



### Regionális dimenzió

- Central and Eastern European e|Dem and e|Gov Days, CEEE|GOV DAYS
- Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe, NISPAcee
- International Military Academic Forum, IMAF
- FOURLOG Multinacionális Logisztikai Képzés

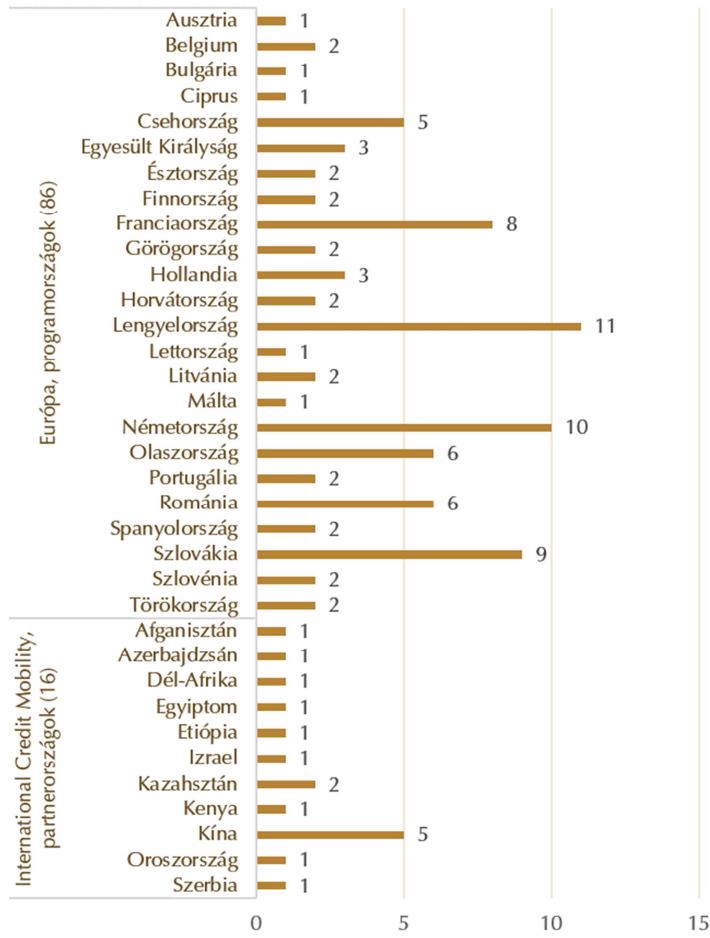
### Európai dimenzió

- European University Association, EUA
- European Security and Defence College, ESDC
- European Union Agency for Law Enforcement Training, CEPOL
- Association of European Police Colleges, AEPC
- European Group of Public Administration, EGPA
- European Institute of Public Administration, EIPA
- European Decision Sciences Institute, EDSI
- Directors of Institutes and Schools of Public Administration, DISPA
- European Association of State Territorial Representatives, AESTR

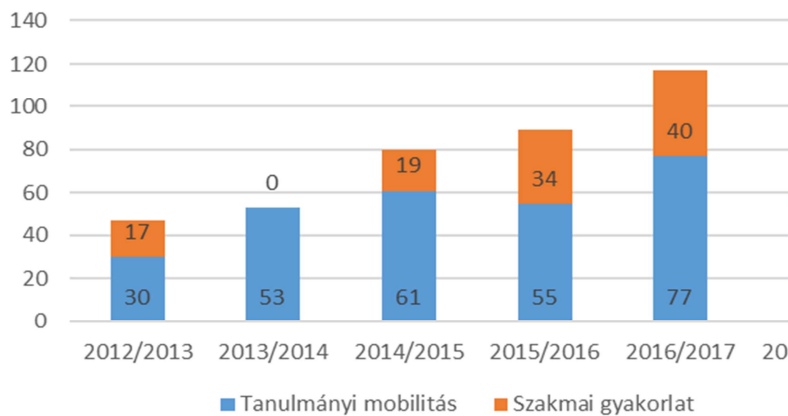
### Globális dimenzió

- International Association of Universities, IAU
- International Association of Schools and Institutes of Administration, IASIA
- International Institute of Administrative Sciences, IIAS
- OECD Global Network of Schools of Government, GNSG
- NATO Bureau for International Language Coordination, BILC
- International Society of Military Sciences, ISMS
- Association for Unmanned Vehicle Systems International, AUSVI

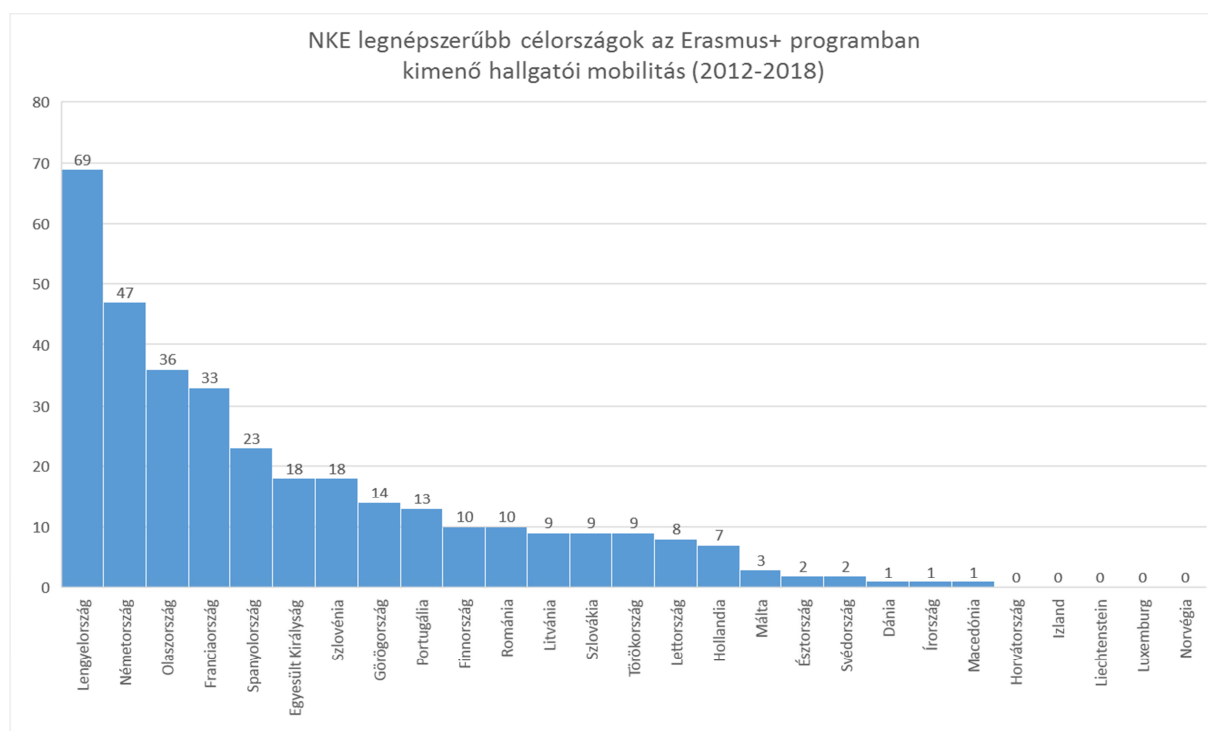
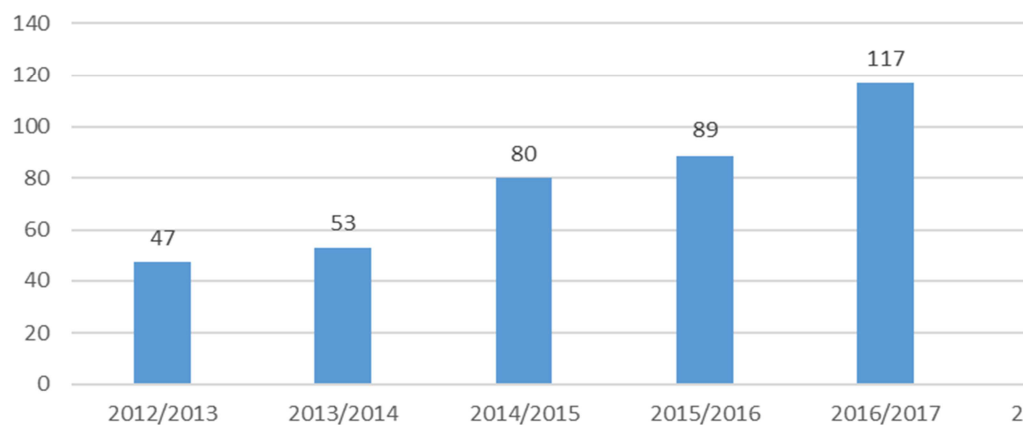
## Erasmus+ partnerintézmények (102)



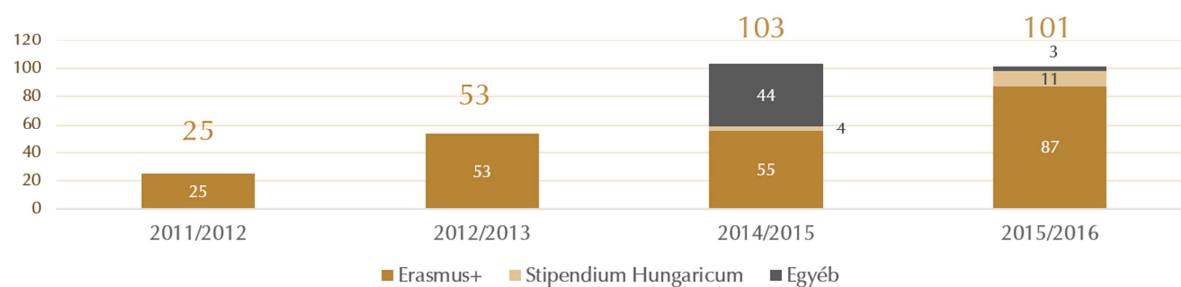
## Erasmus+ tanulmányi mobilitás és szakmai gyakorlat aránya tanévek szerint



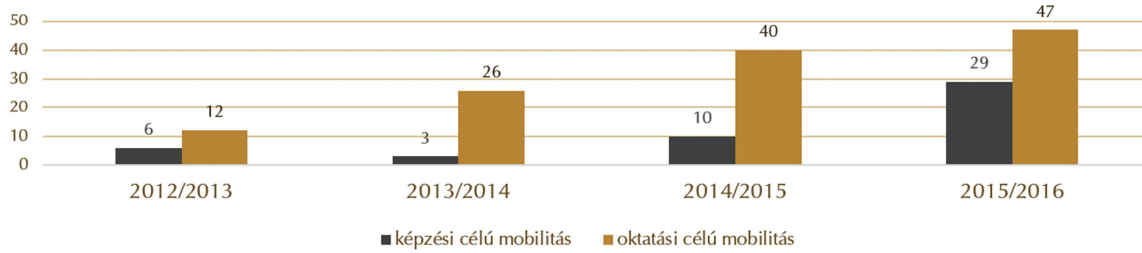
## Erasmus+ kimenő hallgatói mobilitás tanévenként



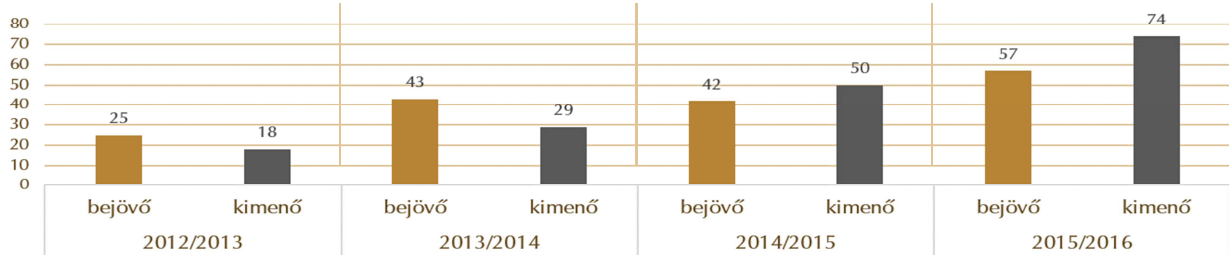
## Bejövő hallgatók (Erasmus+, Stipendium Hungaricum, egyéb)



## Erasmus+ kimenő munkatársi mobilitási típusok szerinti eloszlása



## Erasmus+ munkatársi mobilitás, kimenő és bejövő mobilitás aránya



## Külföldi hallgatók száma

Neptun	2011/ 13/2	2012/ 13/1	2012/ 13/2	2013/ 14/1	2013/ 14/2	2014/ 15/1	2014/ 15/2	2015/ 16/1	2015/ 16/2	2016/ 17/1	2016/ 17/2	2017/ 18/1
Alapképzés	20	21	18	15	14	10	9	13	13	13	21	21
Mesterképzés	8	3	4	1	1	4	4	5	15	21	24	25
Doktori képzés	4	3	3	2	2	8	6	11	11	20	17	31
Szakirányú tkpz.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2
Vendéghallgató /részismeret	0	4	20	11	37	28	57	29	32	42	53	82
<b>Összesen</b>	<b>32</b>	<b>31</b>	<b>45</b>	<b>29</b>	<b>54</b>	<b>50</b>	<b>76</b>	<b>58</b>	<b>71</b>	<b>98</b>	<b>117</b>	<b>161</b>

## **11. melléklet - Az egyetem jelenleg az alábbi területeken végez felméréseket**

### **Dolgozói elégedettségmérés**

**Az egyetem dolgozóinak (oktatók, kutatók, funkcionális területen dolgozók) elégedettségmérése** online, az Evasys rendszeren keresztül kiküldött kérdőív kitöltésével évente történik. Az alábbi területeken vizsgálja az érintettek elégedettségét: szervezeti kultúra, egyéni teljesítmény, vezetés, infrastruktúra, belső működés, valamint az intézmény megítélése. 2017-ben a felmérés decemberben kerül megvalósításra, melynek kiértékelése 2018 első negyedévében várható.

### **Hallgatói elégedettségmérés**

**Az egyetem aktív hallgatói elégedettségének mérése évente** kerül megrendezésre, melynek kivitelezésében az oktatási rektorhelyettes hatáskörébe tartozó szervezeti egység nyújt segítséget. A kérdőív kitöltése online, a Neptun Unipoll rendszerén keresztül történik. A felmérés az alábbi területekre vonatkozólag vizsgálja az elégedettséget: az intézmény, azon belül a kar, az oktatás, az adminisztratív ügyintézés, és az infrastruktúra, amelybe beletartozik az informatikai ellátottság megítélése is. 2017-ben a felmérés decemberben kerül megvalósításra, melynek kiértékelése 2018 első negyedévében várható.

### **PhD felmérés**

**Az egyetem doktorandusz hallgatói** elégedettségének mérésére szolgál. A felmérés évente történik, melynek kivitelezésében a tudományos rektorhelyettes hatáskörébe tartozó szervezeti egység nyújt segítséget. A beérkezett adatok egyetemi szinten és doktori iskolákra lebontva is kiértékelésre kerülnek. 2017-ben a felmérés decemberben kerül megvalósításra, melynek kiértékelése 2018 első negyedévében várható.

### **Oktatói munka hallgatói véleményezése (OMHV)**

**Az egyetem kiemelt hangsúlyt fektet a minőségi oktatás végrehajtására.** E feladat sikerességének egyik fokmérője az „**oktatói munka hallgatói véleményezése**” felmérés, amely az **intézmény vezetését, oktatóit és hallgatóit látja el információkkal.** A kutatás fontos részét képezi annak a minőségbiztosítási rendszernek, amely – többek között – a hallgatók és az oktatók egymáshoz való viszonyát, a tananyag elsajátításának jellemzőit, az egyetemre jellemző oktatási-tanulási folyamatot modellelzi.

A felmérés minden tanulmányi félév végén megtörténik, mely az oktató, tanár személyének, munkájának értékelésén túl az adott félévben a hallgatók által felvett tantárgyak értékelésére is kiterjed. A véleményezés rendszere egyetemi szinten szabályozott a kérdőívek tartalmától, a véleményezés lebonyolításán át, az eredmények megismeréséig és felhasználásáig. A véleményezés **teljes hallgatói mintán történik.**

A kitöltési periódusokban a hallgatók érvényesíthették azt a lehetőségüket, hogy amennyiben kitöltötték a felkínált kérdőíveket, számukra **korábbi időpontban nyílik meg a vizsgára jelentkezés** lehetősége. Ennek az eljárásnak a bevezetése **rendkívül pozitív hatást gyakorolt a hallgatók válaszadási attitűdjeire.** (A válaszadási hajlandóság az utolsó (2017. tavaszi) mérés során **54,3 %-os volt.**)

Az **OMHV- felmérés** eredményei értékes információt szolgáltatnak az egyetem évtizedes oktatói múlttal rendelkező munkatársairól és az újabb oktatógeneráció hallgatói megítéléséről egyaránt. Mindezek ismerete elengedhetetlenül szükséges, hogy **hallgatóbarát, szakmai műhelyként funkcionáló képzéskínálat alakuljon ki, magasan kvalifikált oktatók vezetésével.**



A rá vonatkozó hallgatói vélemények összesítését **minden oktató**, továbbá ezen adatokat az illetékes oktatási szervezeti egység (tanszék, intézet) vezetője, valamint a kar vezetője is megismerheti. A további **betekintési jogosultságokat a vonatkozó szabályzat határozza meg.**

OMHV eredmények hasznosulása: a véleményezés eredményeit – ha azok elérik a szabályzatban meghatározott relevancia-küszöböt (azaz, ha a vélemények a véleményezésre jogosultak legalább 25 %-ától származnak) - **az oktatók teljesítményértékelése és foglalkoztatási előrelépése során a szabályzatban meghatározott feltételek mellett és módon figyelembe kell venni.**

Az oktatói véleményezés eredményeit az oktató és illetékes oktatási szervezeti egység (tanszék, intézet) vezetője **jegyzőkönyv formájában részletesen kiértékeli.**

Az OMHV szabályzat, valamint a véleményezés eredményeit **összefoglaló tanulmányok az egyetem weboldalán megtalálhatóak.**

### **DPR (Diplomás Pályakövetési Rendszer)**

A Diplomás Pályakövető Rendszer célja, hogy

- az egyetem megismerje hallgatóinak az intézménnyel kapcsolatos véleményét, motivációját;
- segítse a hallgatókat későbbi karrierjük építésében;
- kövesse volt hallgatói pályájának alakulását;
- visszajelzést kapjon a végzett hallgatók elhelyezkedési sikerességéről és eredményességéről;
- erősítse hallgatói és volt hallgatói egyetemhez történő kötődését;
- fejlesztesse az egyetem oktatási és szolgáltatási színvonalát;
- javítsa a kapcsolattartást a munkaerő-piaci szereplőkkel;
- adatokat szolgáltatson a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény 19. § (2) bekezdés e) pontjában meghatározott rendszer részére.

A Rendszer keretében a kutatás az egyetemmel hallgatói jogviszonyban álló hallgatók, valamint az egy, három és öt éve az egyetemen, vagy annak jogelődjén abszolutóriumot szerzett volt hallgatók körében egységes módszertannal és kérdőívvel végrehajtott önkéntes kérdőíves vizsgálat alapján történik az oktatásért felelős miniszter által közzétett tartalommal és határidővel.

A pályakövető rendszer működtetése az oktatási rektorhelyettes feladata. A pályakövetési kutatások összefoglaló eredményei az egyetem honlapján megtekinthetőek.

### **Egyéb elégedettségmérések**

- Egyetemi Közös Modul oktatására vonatkozó oktatói és hallgatói felmérés (rendszeres);
- RTK elsőévesek alapkiképzésének hallgatói felmérése (évente);
- Nyílt napokon/Educatio Szakkiállításon a megjelent potenciális jelentkezők érdeklődési körének és a rendezvénnyel kapcsolatos elégedettségének mérése.

### **A hallgatói panaszok, kifogások, fellebbezések kezelése**

A hallgatók panaszait, észrevételeiket személyesen és elektronikus úton is bejelenthetik mind a vezetés, mind a tanulmányi adminisztráció, mind az oktatók részére. A panaszokat elsősorban a tanulmányi adminisztráció fogadja ügyfélfogadási időben, elektronikus úton pedig általában tematikus email címen. A jelzett probléma tartalma szerint kerül hivatali úton továbbításra annak megfelelően, hogy annak intézése mely eljárás hatálya alá tartozik. A panaszokat, fellebbezéseket a vonatkozó szabályzatokban meghatározott vezetők, illetve hallgatói részvétellel működő bizottságok bírálják el.

Az EHÖK-kel való kapcsolattartásért főként az oktatási rektorhelyettes felel (havonta egyszer külön is fogadja az önkormányzat vezetését), a kari hallgatói önkormányzatokkal az oktatási dékánhelyettes, a kari Dékáni Hivatal, illetve a tanulmányi adminisztráció tartja a kapcsolatot. A hallgatói kérelmek

benyújtásának és elbírálásának rendjéről, ideértve a jogorvoslati eljárást is a Szabályzat a hallgatói jogok gyakorlásának és köteleességek teljesítésének, a hallgatói jogviszonnal kapcsolatos kérelmek elbírálásának, valamint a hallgatói jogorvoslat rendjéről rendelkezik.

## **12. melléklet – Az NKE vagyonkezelésében és használatában lévő ingatlanok**

Az egyetem vagyonkezelésében lévő ingatlanok:

Ssz.	Az ingatlan címe	Helyrajzi száma	Funkciója, célja
1	1089 Budapest, Orczy út 1. (1083 Budapest, Ludovika tér 2.) (1083 Budapest, Üllői út 80.) (1083 Budapest, Üllői út 82.) (1083 Budapest, Korányi Sándor utca 3/b.) (1089 Budapest, Diószeghy Sámuel utca 21-23.)	36030	oktatás, kutatás, könyvtár, igazgatás, kollégium, sportlétesítmény, étterem, közpark, raktár
2	1089 Budapest, Diószeghy Sámuel utca 38-40.	36009	oktatás, kutatás, kollégium, igazgatás, raktár
3	1118 Budapest, Ménesi út 5.	5063	oktatás, kutatás, igazgatás, sportlétesítmény, étterem
4	1121 Budapest, Pinty utca 1.	9158/4	oktatás, igazgatás, raktár
5	1121 Budapest, Pinty utca 5.	9158/5	oktatás, igazgatás, raktár
6	1121 Budapest, Rácz Aladár köz 15.	09155/3	erdő
7	1121 Budapest, Farkasvölgyi út 12.	9240/10	oktatás, kutatás, könyvtár, igazgatás, kollégium, sportlétesítmény, étterem
8	6500 Baja, Bajcsy-Zsilinszky utca 12-14.	5342/2	oktatás, kutatás, igazgatás, kollégium, étterem, raktár, sport, könyvtár, levéltár
9	7332 Magyaregregy, Külterület	0212	oktatás, kutatás
10	6347 Érsekcsanád, Külterület	0149/8	oktatás, kutatás
11	6500 Baja, Deszkás utca 2.	972/2	kollégium

**Az egyetem használati joggal rendelkezik az alábbi ingatlanok vonatkozásában:**

Ssz.	Az ingatlan címe	Helyrajzi száma	Funkciója, célja
1	1101 Budapest, Hungária körút 9-11.	38900/13	oktatás, kutatás, könyvtár, igazgatás, szálló, sportlétesítmény, étterem, raktár, levéltár
2	5008 Szolnok, Kilián út 1.	0785/3	oktatás, könyvtár, igazgatás, kutatás, sport, étterem
3	2000 Szentendre, Dózsa György út 12-14.	24/1, 24/3, 24/4	oktatás
4	1121 Budapest, Budakeszi út 99-101.	010886/39 011204/3 11228/4	oktatás
5	2090 Remeteszőlős, Nagykovácsi út 3.	0106/17	oktatás
6	400193 Kolozsvár, Tordai út 4. (400193 Cluj-Napoca, str. Calea Turzii nr. 4.), Románia	8228/1	oktatás