# NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

# INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERV

# 2015-2020

Elfogadta

– a Szenátus 59/2015. (X.14.) számú döntése és felterjesztése alapján –

az Egyetem Fenntartói Testülete a 112/2015. (X.15.) számú határozatával.

Módosította

– a Szenátus 70/2017. (VI.9.) számú döntése és felterjesztése alapján –

az Egyetem Fenntartói Testülete a 114/2017. (VI. 15.) számú határozatával.

# Az Intézményfejlesztési Terv (IFT) céljai és tartalma

**Az IFT a fenntartók által meghatározott stratégiai közszolgálati célok és az ezeket szolgáló egyetemi fejlesztési tervek közös foglalata.**

A Nemzeti Közszolgálati Egyetemről, valamint a közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról szóló 2011. évi CXXXII. törvény (NKE törvény) szerint a szenátus javaslatot tesz a Fenntartói Testületnek (FT) az intézményfejlesztési terv elfogadására, az FT pedig dönt az IFT-ről (elfogadja). A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény (Nftv.)§ (5) bekezdésének megfelelően az FT 28/2012. (VII.05.) határozatával négyéves intézményfejlesztési tervet fogadott el a 2012-2015. közötti időszakra vonatkozóan. A következő tervezési időszak (2015-2020) követi az Európai Unió, a nemzetstratégiai és a fejlesztéspolitikai tervezés időkeretét, amely 2020-ig határoz meg célokat és terveket.

**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 Egyetem az oktatást és a kutatást szolgálatnak tekinti: a magyar közszolgálat fejlesztése útján hozzájárulni az európai integráció közös céljaihoz, valamint a nemzetközi béke, biztonság és szolidaritás ügyéhez.**

**Az IFT célja meghatározni:**

- 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 IFT tartalma:**

**A. Az NKE víziója**
**B. A 2012-2015 IFT stratégiai eredményei**
**C. Stratégiai alapvetés 2015-2020**
**D. Az NKE missziója**
**E. Az NKE stratégiai környezete és kihívásai**
**F. Az NKE fejlesztésének értékalapjai**
**G. Az NKE fejlesztésének stratégiai irányai és céltételei**
**H. Az NKE fejlesztési folyamatok (2015) – az IFT nyomon követése (monitoring)**
**I. Vagyongazdálkodási terv**
**J. IFT függelék - NKE Víztudományi Kar Javasolt Fejlesztési Beavatkozások 2015-2020**

# A. AZ NKE VÍZIÓJA

Az **NKE „Az együttműködés Egyeteme" („*University of cooperation*")**, a társadalmi igények, nemzetstratégiai-kormányzati célok és az egyetemi autonómia közötti hatékony együttműködés modellje.

**Az 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 külhoni magyar nyelvű felsőoktatás elkötelezett támogatója;**
- **Európa és a világ vezető egyetemeivel szövetségben aktív részese a nemzetközi felsőoktatási és tudományos kapcsolatoknak.**

A NKE a társadalmi igények, megrendelői elvárások és az egyetemi autonómia közötti hatékony együttműködés modellje. Az együttműködés érték, amennyiben a közös munka az Egyetem számára, ezen keresztül a közszolgálat javára „hozzáadott értéket" teremt.

Az egyetemi szabadság nem öncélú, nem önmagáért való érték, hanem felelősség, amelynek iránya napjaink Európájában a közös társadalmi és gazdasági stratégiai célok előmozdítása. A közcélok és a közérdek, az NKE fenntartóiban, közszolgálati megrendelőiben ölt testet, ezt a fenntartói jogokat közvetítő állami intézmények, a közszolgálati hivatásrendek, a hallgatók, az oktatók és a kutatók közössége jelenti.

Az NKE **a magyar felsőoktatás víziójának részese**: *„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. Ez hozzájárul ahhoz, hogy megszűnjön az intézmények felesleges rivalizálása, és helyébe a képzések közötti egészséges verseny lépjen, és így az ország felsőoktatási intézményei – kollektíven – képesek lesznek minden tudásterületet és tudásszintet lefedni".* [1]

**Ebben a jövőképben az NKE-nek „Magyarország egyik legjobb és legvonzóbb egyetemévé" kell válnia.**

A legjobbakhoz vezető út kétirányú:

- Legjobb az az intézmény, amelynek teljesítmény-mutatói az oktatási és kutatási kapacitások relatív erősségét mutatják. Az NKE olyan felsőoktatási „versenyző", amely alkotmányos szabadságából (autonómia) arányaiban az egyik legnagyobb hozzájárulást adja az állami-közszolgálati intézmények fejlesztéséhez. A képzés és továbbképzés területén olyan „többletfeladatot" visel, amely miatt saját „autonóm érdekeit" mindig megelőzik a közérdek és a közszolgálat igényei. Nem hátrány, sőt előny és erősség, hogy az Egyetemnek úgy kell a tudományos versenyben helyt állnia,

[1] „Fokozatváltás a felsőoktatásban" című stratégia (Emberi Erőforrások Minisztériuma, 2015.)

hogy fokozódó mértékben nem-felsőoktatási jellegű többletfeladatot kell a közszolgálat részére teljesítenie: ez a tisztviselők, tisztek és a vezetők karrier-rendszerű továbbképzése, előmeneteli vizsgarendszerének működtetése. Ezek az együttműködések ugyanis a hazai és közösségi források megszerzésében, ezáltal a képzési és kutatási erőforrások fejlesztésében a legjobb pozíciók felé vezetnek.

– A teljesítmény-mutatókon alapuló versenyzésnél meghatározóbb az, hogy az intézmény mennyire sikeres együttműködő. A jövő sikere a leghatékonyabban együttműködő egyetemeké.

**Az NKE-nek a hazai és nemzetközi, képzési és kutatási együttműködésekben kell lennie a legjobbnak.**

Az együttműködéseknek a közérdekű célok, a közjó szolgálatában kell állniuk. 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 sem az, hogy az állami egyetemek „legyőzzék" egymást, hanem hogy együtt győzzenek (!) a versenyben. A versennyel azonos fontosságú megtalálni a felsőoktatásban az együttműködési pontokat, az egymást kiegészítő erőforrásokat és közös érdekeket.

**Az NKE missziója: példát mutatni az együttműködésben, legjobbnak lenni a partnerségben!**

**<u>Az NKE együttműködési modellje</u>**

## B. A 2012-2015 IFT STRATÉGIAI EREDMÉNYEI

A tervezésnek a 2012. évi alapítás és indulás óta megtett út eredményeinek értékelésére kell épülnie.

A legfontosabb **stratégiai szintű eredmények** a következők:

1. A fenntartói érdekek összehangolt, egységes és átfogó közszolgálati igényként jelennek meg a döntésekben és a végrehajtásban.
2. Az Egyetem, a fenntartók és a közintézmények között a kölcsönös tisztelet és a hatékony együttműködés kultúrája alakult ki.
3. 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.
4. Az integrációt követően megtörtént a képzési profil tisztítása, megújítása, valamint új szakok fejlesztése és indítása.
5. Az Egyetem a közszolgálati tisztviselői továbbképzés– és vezetőképzés új rendszerének bázisintézményévé vált.
6. Létrejött a Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola és akkreditáció alatt áll a Rendészettudományi Doktori Iskola.
7. Az integráció „közös" intézményeket hozott létre: a Nemzetközi és Európai Tanulmányok Kart és az Államtudományi Intézetet. Utóbbi az egységes egyetemi kutatásirányítás szervezeti keretének alapját jelenti.
8. A belső együttműködés „közös" programokat hívott életre: közös képzési modul, közös közszolgálati gyakorlat, egységes nemzetköziesítés, Államreform Operatív Program megvalósítás és Közszolgáltatás-fejlesztési Operatív Program tervezés.
9. Az Egyetem vezető szerepet játszik a hazai tehetséggondozásban tudományterületén, ennek bizonyítéka az NKE-n 2015-ben megszervezett két sikeres OTDK szekció megvalósítása.
10. Az egységes egyetemi kultúra építőkövei létrejöttek: jelképek, arculat, közös események.

Összegezve: az elődintézmények integrációja a hivatásrendi alapértékek megőrzése mellett valósult meg. Az integrált működés az alsó– és középszintű folyamatokban még jelentős továbbfejlesztést igényel. Az Egyetem minden szervezeti szintjén, oktatási és adminisztratív egységekben egyaránt, azonos szintű elkötelezettségnek és tudatosságnak kell lennie az integrált működés, a közös értékek valamint eredmények iránt. Az Egyetem alapértéke a „közösség", az egyéni célok és autonómia ezután következik.

***Salus Universitatis Suprema Lex Esto*! – Az Egyetem üdve legyen a legfőbb törvény!**

## C. STRATÉGIAI ALAPVETÉS 2015-2020

Korunk társadalmi és gazdasági krízisei, a növekvő biztonsági kockázatok, jövőnk bizonytalanságai az államot és a kormányzatot rendkívüli feladatokkal szembesítik világszerte. A közérdeket érvényesítő közszolgálatnak, a jó és stabil kormányzásnak korszerű tudományos ismeretekre és felsőfokú képzésre kell épülnie.

**A Nemzeti Közszolgálati Egyetem feladata a XXI. század kihívásainak megfelelni tudó állam, a jó és hatékony kormányzás, az elkötelezett közszolgálat építése az oktatás és a tudomány eszközeivel.**

Világunk gyorsuló és bonyolult változásai csak nyitott és átfogó szemlélettel érthetőek meg. Ahogy az emberi szervezet is csak organikus egységként tud a bajokkal megküzdeni, így a közszolgálat is csak egységes erőforrásként hatékony. Az állam szerepét komplexen, világunkat egészként (holisztikusan) kell tekintenünk. Az „*universitas*" filozófiája egykoron az egységre törekvő szemléletet hordozta, de mára tudásunk széttöredezett. A tudomány rendszerét is átrendező változások azonban tudásunk újraegyesítését, szintézist követelnek. Újító és innovatív gondolatokra van szükség a közügyekben (*public affairs*) is.

**A tudomány és a közszolgálat korszakos átalakulásának egyik innovatív színtere: a Nemzeti Közszolgálati Egyetem**. A tudás formálódó új kerete: az államtudomány. Az államtudomány képes megtartani azt a sokféle és bonyolult szövedéket, amely behálózza közösségeinket, közös ügyeinket.

Ebben a szellemiségben az **Egyetem képzési feladata** a fiataloknak a közszolgálati hivatásra célzott felkészítést nyújtani, korszerű és komplex tudást adni szilárd erkölcsi és értékalapokra építve. Feladat a hivatásrendek közszolgálati továbbképzésében és a vezetők képzésében történő szerepvállalás. Az Egyetem a szakmai közösségépítés fontos színtere, a közszolgálat és a felsőoktatás szorosabb kapcsolatának katalizátora.

Az Egyetem **kutatási feladata** a nemzetközi tudományos együttműködésekre is építő, az állam képességeit, a kormányzás hatékonyságát és a közszolgálat értékeit támogató eredmények elérése. Az államtudomány új keretei között a védelem (rendvédelem, honvédelem, katasztrófavédelem), a közrend és biztonság (nemzetbiztonság), a jog és a közigazgatás, vízgazdálkodás és más közös ügyeink kutatása új módszerekkel, innovatív eredményekkel szolgálják a nemzetet és a nemzetközi tudományos életet.

A magyar felsőoktatásban az egyetemek közötti érdekharc elsorvasztja az együttműködés kultúráját. Az Egyetem feladata, hogy **nemzetközi partnerségi minták nyomán példát mutasson** a közérdeket szolgáló egyetem-közi együttműködésekre itthon is. A kölcsönös bizalom és tisztelet légkörét, a közös munka kultúráját az Egyetem akadémiai partnerkapcsolataiban mintaszerűen kell megjeleníteni.

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. **A türelmetlenséget elutasító, a párbeszédre mindig kész egyetemként a tanárok és diákok együttműködésének fóruma.** A tanároké, akik képesek ismereteik átadására és rendelkeznek mindazon eszközökkel, amelyek tudásuk kutatással és innovációval való továbbfejlesztéséhez szükségesek. A diákoké, akik feljogosítottak, alkalmasak és 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 bizalomerősítést, a tanulmányok, képesítések kölcsönös elismerését és a hallgatók, oktatók európai mobilitásának szabadságát sürgeti. Az Egyetem stratégiája olyan közös európai egyetemi célokra épít, mint a minőségi és hatékony tanítás és tanulás fontossága, a munka világa és az egyetemi tanítás közötti kapcsolat, a nyitott és befogadó szellemiségű intézményi kultúra.

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 test**m mely esetünkben szervezett és viszonylag jól meghatározható felvevő „piacot" jelent, de ahogyan a múltban és a jelenben, a jövőben is meg fognak jelenni végzettjeink a normál munkaerőpiacon, mely értékelni fogja a diplomáinkat. Végül az ötödik a hivatalos, vagyis a hatáskörrel és jogkörrel rendelkező akkreditáció, melyet esetünkben is az **Oktatási Hivatal** végez és szakértőként a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottságot (MAB) veszi igénybe. 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.

A magyar felsőoktatási rendszer részeként **az Egyetem osztja és követi az egyetemekre vonatkozó törvényi szabályokat és felsőoktatás-politikai célokat.** Az Egyetem működésének szabályait a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény (Nftv.) rendelkezései határozzák meg. Megvalósítja továbbá azokat **a speciális célokat és többletfeladatokat** is, amelyeket külön törvény az Egyetem felelősségébe rendel. Az NKE speciális feladatait a Nemzeti Közszolgálati Egyetemről, valamint a közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról szóló 2011. évi CXXXII. törvény határozza meg. Eszerint a magyar felsőoktatási rendszer részeként a közigazgatási, rendészeti és katonai képzést folytató Nemzeti Közszolgálati Egyetem tevékenységének célja a közigazgatást, a hon- és rendvédelmet érintő tevékenységet végző szakemberek képzése, a hon- és rendvédelmi szervek tiszti utánpótlásának biztosítása, valamint az egységesülő közszolgálati életpályák közti átjárhatóság megteremtése. Az intézménynek a tiszti utánpótlás képzése során tekintettel kell lennie a Magyar Honvédség és a rendészeti szervek feladataira, sajátos szolgálati és életviszonyaira, valamint az egyes hivatásrendek képzési és kiképzési rendszereiben

előzetesen megszerzett ismeretekre is. E képzési feladatok megvalósításához szükséges vezetői, oktatói és hallgatói jogállás, a fenntartói jogok, a finanszírozás, valamint az Egyetem irányításának, szervezetének és működésének szabályozásában a törvény az Nftv.-től eltérő szabályokat tartalmaz.

A jogi szabályozás kereteket ad a képzésnek és a kutatásnak, amely mindenekelőtt **értékteremtést jelent. A közös értékek, a közérdek és a közösségépítés** az alapkövei az Egyetem stratégiájának és fejlesztésének. A közösségi értékteremtés céljai a közszektor 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 előállítása, kezelése valamint hozzáférhetővé tétele.

Nem egyszerűen vagy általában vett kutatás-fejlesztésről van szó, hanem **az állami működés (kormányzás) alapjául, hátteréül, eszközéül szolgáló ismeretanyag és módszerek** („tudás") koordinált valamint célok által vezérelt előállításáról. Ezért a **jó kormányzás** nemcsak eszmeként, hanem az állami működésnek, a közszolgálati tevékenységek rendszerének értékközpontú elemeként, **egységes cél-kereteként** is meghatározást nyer. Az NKE tevékenysége **a jó kormányzás – jó közigazgatás – jó állam hármas értékrendszeréből** indul ki, de mivel ezek célok is egyben, ezek felé halad (cél-értékek). A jó kormányzás, a jó közigazgatás nemzetközi és európai dokumentumokban is megfogalmazást, leírást nyer, így az európai közös értékek (európai közjó) és a nemzetközi közösség értékeinek, céljainak kitűzését (nemzetközi közjó) is segíti.

Minden állami tevékenységet emberek végeznek és emberek számára fejtik azt ki. Az állami tevékenységek alapja az azt végzők tudása, azaz 1) ismerete a társadalmi, gazdasági környezetről, melyben a tevékenységet kifejtik, 2) saját eszköztáruk és eszközrendszerük ismerete, 3) a tevékenységgel, beavatkozással elérni kívánt célok és azok hatásainak ismerete, 4) korszerű, más országokban vagy nemzetközi szervezeteknél már kidolgozott és bevált eljárások, módszerek ismerete és 5) beépítése a saját eszközök rendszerébe. Az állami, közszolgálati szervek azonban alaprendeltetésükre koncentrálnak, személyi állományuk, eszközeik erre vannak kialakítva, erre alkalmasak. A tudásgyarapítást, tudáskoncentráció munkáját önmagukban nem tudják elvégezni.

**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 kapacitásai teljes egészében a közszolgálati szervek tevékenységének támogatására szolgálnak. 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. Az egyik cél tehát 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 és ellenőrzött tudományos kutatási eredmények összefoglalása, elérhetővé tétele. A tudományban spontán és autonóm együttműködés jellemző, melynek sebessége és produktivitása is nehezen becsülhető. A szervezett, célra rendelt, koordinált tudáshálózat és együttműködés vezérelhető és ellenőrizhető tudásgyarapításhoz vezet.

**Az NKE-nek hazai és nemzetközi paradigmák szerint is egyetemként kell működnie**, hiszen csak így van egyetemi értéke a diplomáinak, így tud elfogadott doktori címeket adni, így lehet a tudományos diskurzus résztvevője és viták folytatója. A fejlődés helyes módja és útja az, ha a parancsnoki vagy tiszti akadémiákra jellemző képességek és kapacitások az NKE-n többletként, hozzáadott értékként jelennek meg, nem csökkentve az egyetemi lét attribútumainak hatását, hanem támogatva és kiegészítve azt.

Az **egyetemként** való működés alapvetően **három tevékenység együttes** és egymásra tekintettel történő kifejtését igényli és jelenti, minden más ezekhez kapcsolódik, vagy ezeket támogatja. Az egyetemi jelleghez az is szükséges, hogy e tevékenységek az egyetemen belül is „egy helyen", azaz egymásba kapcsolódva valósuljanak meg.

Az **első a kutatás**, vagyis új tudományos eredmények előállítására irányuló, a tudományos kérdéseket igazoló, alap- vagy alkalmazott kutatói tevékenység.

E tevékenység alapozza a meg a **másodikat** a rendszerezett **ismeretek (a tudásanyag) előállítását**, vagyis a tananyag alapjául szolgáló tudás fejlesztését. A tananyagnak természetesen a képesítési követelményekben meghatározott célokat kell szolgálnia, de a tudást az egyetem állítja elő.

Végül az ismeretek átadása a **harmadik** tevékenység, röviden **az oktatás**. Ha ezek közül **bármelyik hiányzik**, nem beszélhetünk egyetemről. Ha nincs önálló kutatói tevékenység, csak ismeretanyag-előállítás, akkor az csak főiskolai szintet jelent. Ha ismeretanyag előállítás is máshol történik, akkor parancsnoki akadémiáról vagy középfokú oktatásról lehet beszélni. Ahol pedig nem folyik oktatás, kutatóintézményről beszélhetünk.

Az NKE specialitása nem lehet az, hogy e háromból valamelyik hiányzik. **A különlegesség, specialitás csak abban állhat, hogy miként és milyen körülmények között történnek az egyes tevékenységek.** A kutatásnak az egyes **tanszéke**n (vagy a tanszékekből álló intézetben) kell folynia, ott, ahol a tananyagot is fejlesztik és, ahol az oktatás is folyik. A kutatási tevékenységet azonban központilag kell szervezni, támogatni és irányítani. Vagyis a tematikát és a forrásokat tudatosan és szervezetten kell elosztani. A kutatás másik területe az egyébként autonóm módon működő **doktori iskola**, minden doktorandusz a témavezetőjével együtt egy ún. **elemi műhely**t alkot, a doktori iskola a nevétől eltérően alapvetően egy kutató-hely (kellene, hogy legyen), fórumokkal, rendezvényekkel, vitával, témákkal, hozzáértőkkel, eredményekkel és állandó inspirációval együtt.

A **tananyagfejlesztés** alapja kettős egyetemünk esetében, de egyiket sem szabad egyeduralkodóvá tenni. A tananyag témaköreit, ismeretköreit a fenntartók határozzák meg az egyes karrierpályák igényei alapján. Ebben nyilván legalább középtávon kell tervezni. A témakörökhöz, ismeretkörökhöz tartozó tudást (tudásanyagot) a tudomány eredményei (saját vagy más műhelyek eredményei) alapján az egyetem állítja elő és hitelesíti. A tudásanyag

frissen tartása, ellenőrzése három irányból történik, egyrészt a tudomány fórumai felől, másrészt az oktatás visszajelzései alapján, harmadrészt a „megrendelők" észrevételei alapján.

Az **oktatás** középpontjában az előadás, szeminárium, konzultáció hármassága áll, amennyiben ezeket lelkiismeretesen végzik, az már önmagában eredmény. Ahhoz, hogy az ismeretek átadása mellett képességek, készségek kialakítása, főként **jellemformálás, viselkedésformálás** is történjen, szükség van az egyetemi működés sajátos szabályaira és arra, hogy az egyetemi létbe belekapcsolódjanak a társszervek kiképző intézményei. Alapszintű megoldást önmagában már a magas óraszámú gyakorlat is jelenthetne, de a valódi **közszolgálati szocializációhoz** szervezetszerű megoldások kellenek, ennek mintája például a Ludovika Zászlóalj, vagy a kialakítás alatt álló rendészeti tagozat.

Az egyetemi világban szükségszerű, sőt alapvető fontosságú **nemzetközi hatások ereje** eltérő és jellege módosul az alapvető tevékenységek szerint. **A kutatás lételeme a nemzetközi jelleg**: részvétel nemzetközi programokban, rendezvényeken, publikáció megjelentetése külföldön és külföldi publikációk fogadása, a kutatási témák, módszerek, kutatócsoportok nemzetköziesítése. Másként áll a helyzet az ismeret-előállítással, ahol a hazai igények és befolyás sokkal nagyobb, azonban itt is szükséges az erős nemzetközi hatások becsatornázása. Látni, ismerni és tudni kell, hogy meghatározó külföldi intézményekben milyen ismereteket és milyen módszerrel állítanak elő. Végül az **oktatás, nevelés, kiképzés** inkább **módszertani** tapasztalatok okán érdemel nemzetközi kapcsolatokat. Ezek a nemzetközi kapcsolatok mind szükségesek ahhoz, hogy a képzéseink és a diplomáink hitelesek, elfogadottak legyenek.

## D. AZ NKE MISSZIÓJA

Az NKE misszióját **nemzeti, regionális, európai és globális dimenzióban** célszerű értelmezni.

### 1. Nemzeti dimenzió

Az NKE missziójának **nemzeti dimenziója a tudomány művelésének és a közszolgálatnak, mint hivatásnak a metszetében a magyar állam erősítése, a közszolgálat-fejlesztés oktatási és kutatási megalapozása.** Az államnak korunk gyorsan változó kihívásaira - mint a globalizáció, a migráció, a gazdasági, természeti és biztonsági válságok, az energiabiztonság – kell megfelelő válaszokat adni. A kormányzásnak és az államszervezetnek ehhez a nemzeti, regionális és globális érdekek versenyében hatékony, a közérdeket érvényesíteni tudó szervezeti és működési képességekkel kell rendelkeznie. Az NKE oktatási és továbbképzési programjaival a közigazgatás, a rendészet, a honvédelem és a közszolgálat egyéb területein, a jól képzett, hatékony személyi, valamint kiemelten a vezetői kapacitások fejlesztését támogatja.

**Az NKE tudományos missziójának középpontjában az „államtudomány", azaz az állam és a közszolgálat átfogó, multidiszciplináris, komparatív és alkalmazott megközelítésére épülő államkutatások állnak**. Az állam létének, működésének és kormányzásának azon tárgyköreit oktatja és kutatja, amelyek különböző társadalomtudományok állammal kapcsolatos kutatásainak együttes alkalmazásával vizsgálhatóak. Az államkutatás módszerét, eredményeit a **komplexitás és transzdiszciplinaritás** jellemzi. Az oktatásban szintén az

átfogó megközelítés (*comprehensive approach*), a közszolgálat közös problémáit és közös megoldásait komplex módon kezelő szemlélet érvényesül.

**A képzési és kutatási erőforrásokat pragmatikus és innovatív módon, a hazánk előtt álló legfontosabb társadalmi és biztonsági kihívások szolgálatába kell állítani.** Az illegális migráció például hatalmas kihívás hazánk számára, így az Egyetemnek is stratégiai feladat **komplex, tény-alapú válaszokat adni**. Az átfogó, alkalmazott és interdiszciplináris szemlélet a belső és külső biztonság más kérdéseiben, a **környezeti, illetve társadalmi fenntarthatóság** kritikus tendenciáiban is a tudományos feladatok tervezésének és végrehajtásának alapelve.

**Az Egyetem karai és intézetei** különböző közszolgálati területek fejlesztési erőforrásai, specialistái tudományterületüknek és részesei a diszciplináris határokat átívelő innovatív és átfogó kutatásoknak.

Az **Államtudományi Intézet**ből létrejövő egyetemi kutatásirányító (projekt)szervezet a komplex államkutatások és az átfogó, transzdiszciplináris szemléleten alapuló tudományos munka felelőse.

A **Közigazgatás-tudományi Kar** célja az embereket szolgáló egyszerű és jó közigazgatás építése a kutatáson, a közszolgálat professzionalistáinak képzésén keresztül. **Jelmondata: A közjóért, *Pro Publico Bono*!**

A **Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar** a több évszázados hazai hadtudományi tradíciókat és a XXI. századi haderő fejlesztését egyszerre képviseli, modern honvédelmet épít a nemzetközi béke és biztonság szolgálatában. **Jelmondata: A hazáért mindhalálig!**

A **Rendészettudományi Kar** a hatékony rendészet és a modern rendvédelem, a közbiztonság és a jogbiztonság erősítésének erőforrása. **Jelmondata: *Sub lege libertas*! (Szabadság a törvény által).**

A **Nemzetközi és Európai Tanulmányok Kar** a globális kihívások, az európai és regionális kapcsolatok, az új diplomácia komplex megközelítését szolgáló kutatások és képzések, az Egyetem nemzetközi profiljának fő szereplője. **Jelmondata: Nyitott szemmel a világra!**

**A Víztudományi Karnak,** mint a hazai vízügy és víziközmű szektor meghatározó képzési bázisának célja a magyar vízgazdálkodás szakember utánpótlásának biztosítása. **Jelmondata: Tudománnyal a magyar vizekért!**

A **Katasztrófavédelmi Intézet és a Nemzetbiztonsági Intézet** saját képzési és kutatási profillal a rendészeti (katasztrófavédelmi, terrorelhárítási) és honvédelmi hivatásrend fontos erőforrása.

A **Vezető– és Továbbképzési Intézet** a közszolgálati karrierképzések felelőse, a közszolgálaton belüli mobilitás és az egységes, tudásalapú közszolgálati életpálya alapintézménye.

A közszolgálatnak országokon és kultúrákon átívelő alapértékei **a közérdek ethosza, az integritás és a hatékony működés igénye**. Az NKE célja az oktatáson és a kutatáson keresztül fejleszteni a **közszolgálat értékrendjét**, jó példát mutatva erősíteni a **társadalom és a gazdasági szereplők bizalmá**t a közszektorban és a közszolgáltatásokban. A közszolgálat és az állam tudományának nemzetközi diskurzusában hatékonyan **szolgálni a tudásmegosztást, a jó gyakorlatok közvetítését.** A közszolgák karrierképzését és átképzését hazai szinten és határokon átívelő léptékben is szolgálni kell. Feladat a nemzetközi és

különösen az európai közszolgálati tradíciók és minták, valamint a versenyképesség és az innováció külföldi modelljeinek közvetítése. Végül az Egyetemnek osztoznia kell szűkebb és tágabb környezetünk **társadalmi terheiben**, felelősséggel részt kell vállalnia ezek könnyítésében, egy humánusabb és felelősebb társadalom építésében.

## 2. Regionális dimenzió

A közszolgálati misszió a **kelet-közép európai regionális feladatoknak** két irányt szab:

a) Az Egyetem **nemzetpolitikai** missziója a határon túli (külhoni) magyar felsőoktatással való kapcsolatépítés, a külhoni magyar oktatás támogatása, a magyar műhelyekkel való hálózatszerű kapcsolódás. Az Egyetem működésének prioritása a Felvidék (Szlovákia), Kárpátalja (Ukrajna), Erdély (Románia) és a Vajdaság (Szerbia) magyar nyelvű felsőoktatási intézményeivel történő stratégiai együttműködések töretlen bővítése. Partnereink a Nyitrai Konstantin Filozófus Egyetem, a Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem, a Selye János Egyetem, a Babes-Bolyai Tudományegyetem, a Partiumi Keresztény Egyetem, a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, az Ungvári Nemzeti Egyetem és az Újvidéki Egyetem.

b) A küldetés másik iránya a **közép-európai politikai és gazdasági integrációk** tudományos dimenzióinak erősítése a közszolgálati felsőoktatásban. Ennek földrajzi kereteit a balti államok, a nyugat-balkáni országok és Ukrajna felé kell bővíteni.

Hadtudományi és katonai képzési vonalon a regionális partnereket tömörítő *Nemzetközi Katonai Akadémiai Fórum* (*International Military Academy Forum, IMAF*) jelenti az „európai biztonság- és védelmi kultúra" kialakítását és elmélyítését. A Visegrádi4 országok hadtudományi és katonai felsőoktatási intézményeinek szoros szövetsége közös tananyagfejlesztést, oktatói és hallgatói mobilitást visznek véghez a jövőben. A regionális együttműködés hagyománya jelenik meg a négy országot tömörítő (FOURLOG) Nemzetközi Logisztikai Kiképzésben. Ebbe az irányba mutatnak az Egyetemi Közös Közszolgálati Gyakorlat nemzetközi partnerekkel (társintézményekkel) történő bővítésére irányuló tervek is.

Az NKE gondozásában a közszolgálati innovációk egyik legerősebb tudományos platformjává kezd válni *Közép-Kelet Európai E-közigazgatási* (CEE e-GOV) konferenciasorozat és hálózat. Az Egyetem a Közép-Kelet Európai Közigazgatási Iskolák hálózat (NISPAcee - *Network of Institutes and Schools of Public Administration in Eastern and Central Europe*) meghatározó tagja. A régió egyetlen, 2013-ban indult magyar kezdeményezésű nemzetközi kisebbség jogi nyári egyeteme (GMRSS - *Global Minority Rights Summer School*) tovább folytatandó kezdeményezés.

A rendészettudomány területén jelentős potenciál van a keleti partnerség országaival történő együttműködésben, az Egyetem alapító tagja a *Keleti Partnerségi Együttműködés az illegális migráció ellen* (*„Eastern Partnership cooperation in the fight against irregular migration*") konzorciumnak, mely a határrendészeti képzést folytató EU és keleti partnerség képzőintézményeit tömöríti. A regionális misszióban a balkáni országokkal való együttműködés, rendészeti felsőoktatási kapacitásépítés is prioritást jelent. (Koszovó, Szerbia, Montenegró).

A közszolgálati továbbképzés kiterjed a közigazgatásban, a rendvédelemben és honvédelemben dolgozó vezetők, tisztek és tisztviselők folyamatos felsőoktatási szintű fejlesztésére. Ennek regionális szintje fejlődik, példa erre az IMAF-ban, az *Európai*

*Közigazgatási Intézetek és Iskolák Hálózatában* (DISPA) végzett regionális egyetemi szerepvállalás, de a tapasztalatcserét közös programok keretében még intenzívebbé kell tenni, kiemelten a magyar-magyar kapcsolatokra és a V4 együttműködésre építve.

### 3. Európai dimenzió

Az Egyetemnek a **közszolgálatiság ethoszát a tudomány eszközeivel kell erősítenie az európai integrációkban és a transzatlanti kapcsolatokban** is. Európa felsőoktatási értékközösség és egyetemi tradíció, közös felsőoktatási tér. Az **Európa 2020 stratégia** a fenntartható növekedés céltételeit nagymértékben az egyetemek innovatív kutatómunkájától várja, az európai egyetemek közös stratégiája is egyben, az ebben való szerepvállalásra, széleskörű kutatási együttműködésekre kell törekedni. A **hallgatói és oktatási-kutatási mobilitás** lehetőségeit tovább kell bővíteni és közös képzésekkel és kutatásokkal kell szorosabbra fűzni az intézményi kapcsolatokat. Az európai integrációs tapasztalatokat közvetíteni kell a csatlakozásra váró országok felé és az európai jó megoldásokat meg kell osztani harmadik országokkal, segítve őket a modern állami kapacitásépítés útján.

Az *Európai Egyetemi Szövetség* (*European University Association*, EUA) tagjaként az Egyetem felelőssége **képviselni a magyar felsőoktatás érdekeit** és ezek mentén alakítani **az európai egyetemek közös érdekeit** és stratégiáit az *Európai Felsőoktatási Térség* (*European Higher Education Area*, EHEA) vonatkozásában. Az európai egyetemek ugyanakkor versenytársak is. Az egyetemi teljesítmények összehasonlítása, a versenypozíció megfelelő mérése és nyomon követése megköveteli, hogy az Egyetem minőségügyi rendszere kompatibilis legyen a mértékadó európai minőségügyi folyamatokkal, mint például az új egyetemi rangsor rendszerrel, a *University-Multirank*, amely az európai egyetemek formálódó, közös minőségügyi strandardjait határozza meg.

Az európai integráció legsikeresebb programja az Erasmus. Az intézményi partnerhálózat minőségi, de egyúttal mennyiségi fejlesztésére kell törekedni a közigazgatási, katonai, rendészeti, vízügyi és nemzetközi közszolgálati képzési területeken. Az Egyetem új ERASMUS+ programjában komoly minőségi szelekció mentén kell a kapcsolatépítést szervezni.

Az európai biztonság képzési és tudományos támogatásában olyan gyakorlatokat kell követni, mint az *Európai Biztonsági és Védelmi Akadémia* (*European Security and Defence College- ESDC*) keretében folytatott közös képzések. Szintén követendő gyakorlat az *Európai Rendőr Akadémia (*CEPOL, *European Police College*) égisze alatt folyó közös egyetemi képzések és az első európai közös, ún. „*joint*" mesterszakban való egyetemi részvétel. Stratégiai együttműködés folyik a George C. Marshall Center és az *Association of European Police Colleges (*AEPC) szervezetekkel.

**A közigazgatási reformok, a nemzeti közszolgálatok fejlesztése és a közigazgatás-tudomány közös úton járnak Európában**. Ennek színterein az Egyetem jelen van: az *Európai Közigazgatási Csoport* (*European Group of Public Administration*, EGPA) programjaiban, az *Európai Közigazgatási Intézet* (*European Institute of Public Administration, EIPA*) működtetésében, az Európai Közigazgatási Intézetek és Iskolák Hálózata (*European Institutes and Schools of Public Administration* , DISPA) vagy az *Európai Döntéstudományi Intézet* (*European Decision Science Institute*, EDSI) együttműködésekben.

### 4. Globális dimenzió

**Az Egyetemnek a nemzeti és az európai kultúra értékrendjét képviselve kell alakítania nemzetközi szerepvállalását.** Az egyetemek egyre intenzívebben keresik a világ közös problémáira adható tudományosan megalapozott válaszokat, a szolidaritást és az ideológiai, politikai konfliktusokat áthidaló kapcsolatokat. Az Egyetemnek definiálnia kell **globális vízióját és célkitűzéseit.** Össze kell hangolnia az **„euro-atlanti" orientációt** és a **keleti és déli irányú európai partnerség** értékeit. A felsőoktatás közös témái az egyetemek autonómiája, a tudományetika, a közszolgálat és államépítés szerepe, a béke és a biztonság megteremtésében. A *Nemzetközi Egyetemi Szövetség* (*International Association of Universities,* IAU) tagjaként az Egyetemnek aktív részt kell vállalnia az egyetemek nemzetközi párbeszédében. A „fenntartható fejlődés" témája köré épülő globális politikai és tudományos összefogásban az Egyetemnek helyt kell találnia. Ehhez olyan gyakorlatokat kell folytatni mint az OECD égisze alatt megkezdett *kormányzati iskolák globális hálózatában* (GNSG) való részvétel, vagy a *Transzatlanti Közpolitikai Konzorcium (Transatlantic Policy Consortium,* TPC), az *Közigazgatási Iskolák és Intézetek Nemzetközi Szövetsége (International Association of Schools and Institutes of Administration,* IASIA) és a *Nemzetközi Közigazgatás-tudományi Intézet* (*International Institute of Administrative Sciences*, IIAS) aktivitás továbbfejlesztése. Folytatni kell a megkezdett tudástranszferek továbbépítését, többek között a kínai, az izraeli, amerikai és orosz egyetemekkel. Nyitni és támogatni kell az afrikai egyetemekkel való kapcsolatépítést, így az Egyiptommal, Kenyával, Nigériával, Etiópiával megkezdett együttműködést fokozatosan bővíteni kell. A globális mobilitás bővülő támogatási rendszerét (Erasmus+ és Stipendium Hungaricum) maximálisan ki kell használni.

## E. AZ NKE STRATÉGIAI KÖRNYEZETE ÉS KIHÍVÁSAI

Az NKE stratégiai környezete és kihívásai a **hazai felsőoktatási és kutatási, a hazai közszolgálati, a nemzetközi felsőoktatási és kutatási,** valamint **a nemzetközi közszolgálati kapcsolatok térszerkezetben** értelmezhetőek.

### 1. Hazai felsőoktatási és kutatási tér

Az IFT speciális célokkal kapcsolódik a magyar felsőoktatás-politika célrendszeréhez. Az NKE speciális jogi keretek között része a felsőoktatás intézményrendszerének. A felsőoktatási stratégia[2] két céltételét az NKE-nek következetesen képviselnie kell: *(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*

[2] „Fokozatváltás a felsőoktatásban" című stratégia (Emberi Erőforrások Minisztériuma, 2015.)

*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-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."* Ezek a célkitűzések az NKE IFT szintjén is követendő irányt szabnak.

A hazai felsőoktatási környezet fokozódó kihívása az NKE feladataiból következő speciális jogi, működési, finanszírozási feltételek megértésének és elfogadásának nehézsége egyes felsőoktatási partnereknél. Törekedni kell arra, hogy a partnerintézmények is a közös érdekeket és az együttműködést lássák az NKE vonatkozásában, ne a viszálykodás lehetőségét keressék. Az NKE-nek éppen kiemelt nemzetstratégiai feladatai miatt kell **építenie az együttműködés kultúráját a magyar felsőoktatásban.** Jó gyakorlat e tekintetben a közszolgálati továbbképzések országos rendszerében 2013-ban létrejött egyetemi együttműködési háló fenntartása. Ez mozdíthatja elő **az NKE profil specialitásainak megértését, segítheti az NKE-n működő fenntartói partnerségi modell mintaként történő átvételét, a kölcsönös tisztelet kultúráját a felsőoktatásban.**

Az NKE érdeke a **jogászképző intézményekkel** való szoros együttműködés az államtudományok művelésében, a felsőoktatási képzésekben és továbbképzésben az államtudományi elemek fejlesztése. Az NKE **képzési fókuszában** olyan államtudományi mesterképzés fejlesztése áll, amely a közszolgálati pályára készülő fiatalok, illetve a közszolgálatban dolgozók komplex kormányzástani, közigazgatási és közmenedzsment ismereteit helyezi előtérbe. A közszolgálati továbbképzésben az NKE kiemelt partnereinek a jövőben is a jogászképző intézményeket kell tekinteni.

Az NKE döntően budapesti képzőhelyekkel lát el országos feladatot. A teljes és arányos **országos jelenlétet** meg kell erősíteni a kormányhivatalokkal, területi hatóságokkal, vidéki egyetemekkel és önkormányzatokkal történő képzési és kutatási együttműködések erősítésével.

A tudománypolitika alakítója a Kormány, a Magyar Tudományos Akadémia (MTA) valamint a Nemzeti Fejlesztési Kutatási és Innovációs Hivatal. A sikeres és támogatott kutatási projektek meghatározó eleme a komplexitás és az interdiszciplinaritás, azaz több intézmény közös projektje, hálózata. **Az NKE szerepvállalásának alaptétele a kutatási nyitottság és széleskörű együttműködések keresése.** A teljes körű kutatási kapacitás építése egy-egy tudományterületen ma már nem célszerű, ehelyett az egymást kiegészítő és erősítő sikeres együttműködéseket kell megcélozni. Az MTA-val és több egyetemmel alakultak ki jó gyakorlatai a közös kutatásoknak, az Egyetem kutatásszervezési erőit azonban még erőteljesebben kell a partnerségek menedzselésének irányába állítani.

## 2. Hazai közszolgálati tér

Az NKE alaptevékenysége **közvetlenül szolgálja és támogatja az államreform, a közszolgálat-fejlesztési és a közszolgálati életpálya stratégiák megvalósítását.** A hazai közszolgálati humántőke reformja (1602/2014. (XI.4.) sz. Kormányhatározat) meghatározza az NKE fejlesztési irányait.

Az NKE **közvetlen címzettje számos kormányzati és közszolgálati feladatrendszernek**, így kiemelten:

- az Államreform II. programnak;
- a Kormány 2014-2020-as közszolgálat– és közigazgatás-fejlesztési stratégiájának;
- a közszolgálati életpálya hivatásrendi stratégiáinak, így a honvédelmi életpálya és rendészeti dolgozók életpálya programjának;
- a korrupcióellenes stratégiának;
- az információbiztonsági és kibervédelmi feladatoknak a közszektorban;
- a katasztrófavédelmi feladatrendszernek.

**Többszintű feladatrendszer**ről van szó:

- a reformprogramok és stratégiák szintjén az NKE szakmai (ágazati) koncepciók kutatási megalapozását végzi (pl. Jó Állam jelentés 2015), e célból működteti például az Államreform Központot;
- jogszabályok által meghatározott feladatok;
- a szaktárca által gyakorolt ágazati irányítási-felügyeleti hatáskörben meghatározott feladatok (pl. közszolgálati továbbképzés);
- a Fenntartói Testület által meghatározott feladatok.

### 3. Nemzetközi felsőoktatási és kutatási tér

A nemzetközi felsőoktatásban **a verseny és az együttműködés kényes egyensúlya** működik: verseny a hallgatókért és a kutatási forrásokért. Utóbbi azonban egyre kevésbé lehet sikeres együttműködés nélkül: sikeresek egyre inkább csak a közös nemzetközi kutatási projektek tudnak lenni (EU Horizon 2020). **A nemzetközi felsőoktatási verseny a jó együttműködések versenyévé vált,** azaz igazán sikeresek az intézményi együttműködések lehetnek.

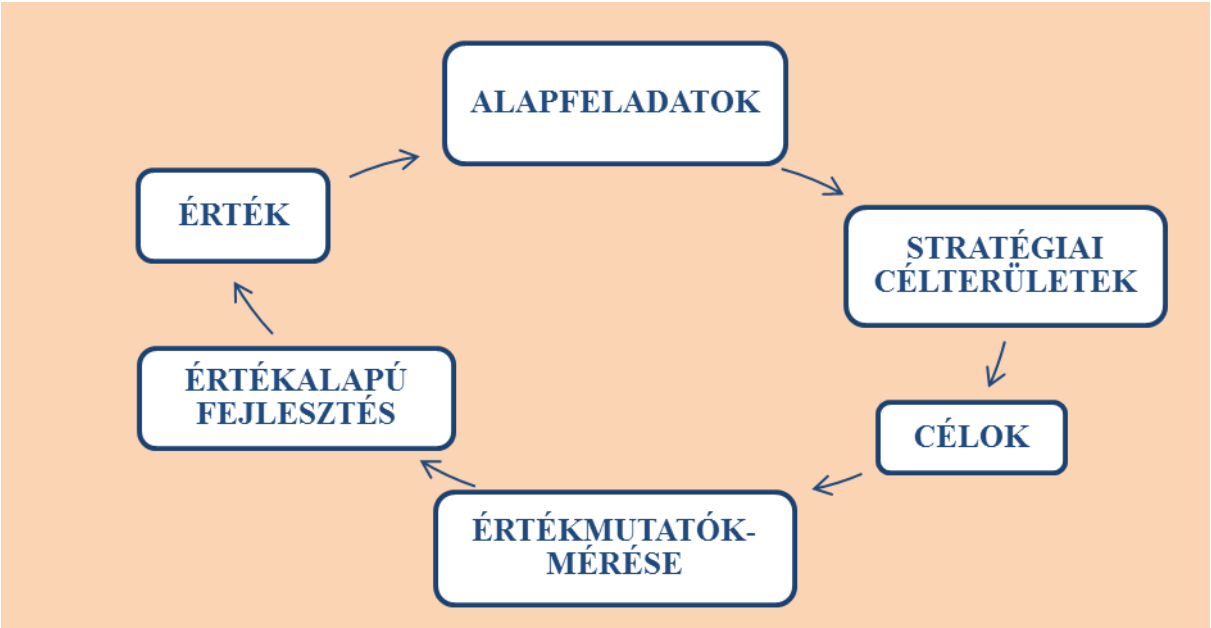
A versenyben az NKE teljesítményének nemzetközileg kompatibilis mérésével kell erősségeinket felmutatni, gyengeségeinket feltárni és mérsékelni. **Az NKE számára a nemzetközi együttműködés dimenziója jelenti a legjobbak közé történő felemelkedés esélyét a nemzetközi felsőoktatásban.** Az együttműködés meghatározó keretét **a kutatási célú hálózatok** jelentik. Jelentősebb gyakorlat és partnerség a képzési együttműködések területén van, ezért ezekre épülve célszerű a kutatási kapcsolatok, konzorciumok, közös pályázatok aktív kezdeményezése. A partnerség első lépése az NKE számára húzóerőt, minőségi mintát jelentő kiváló intézmények érdekeltté tétele közös programokban. Az együttműködés *„soft”* területe a mobilitás bővítése, ezáltal a képzési és kulturális sokszínűség erősítése. A megkezdett együttműködéseket pl. Anglia, Kína, Izrael nemzetközileg magasan rangsorolt egyetemeivel, valamint a nemzetközi tudományos szervezetekkel, hálózatokkal és a külföldi szakintézményekkel a kutatási profil felé kell fordítani. A külföldi egyetemek befogadó, az interkulturális megértést és toleranciát hirdető partnereket keresnek. Az NKE-nek ezért **a nyitott, inkluzív, mobilitás-barát, a kreditátvitelre nyitott nemzetközi curriculummal rendelkező intézményként kell megjelennie.**

### 4. Nemzetközi közszolgálati kapcsolatok

A nemzetközi közszolgálati kapcsolatok az NKE számára komparatív előnyt jelentenek más felsőoktatási intézményekhez képest, amellyel élni kell. A nemzetközi közszolgálati kapcsolatokat döntően a hazai kormányzati és közszolgálati kapcsolatrendszer határozza meg. A kapcsolat az NKE alapfeladataira épül, de különbözik a felsőoktatási és tudományos kapcsolatoktól. A EU intézményekkel a szakmai gyakorlat területén, a hazánkba akkreditált nagykövetségekkel a nemzetközi közszolgálati tudásmenedzsment, konferenciák, szakmai programok mentén kell az együttműködést bővíteni. Az OECD, az Európai Közigazgatási Hálózat (*European Public Administration Network*, EUPAN) a közpolitikai és kormányzati munkához, annak értékeléséhez végez elemző-szakértő tevékenységet és szervez fejlesztő platformokat, amelyekben az NKE aktívan jelen van. Az Európai Közigazgatási Intézet (Maastricht) – amelynek irányításában hazánkat az NKE képviseli - képzési kapacitását maximálisan ki kell használni a magyar tisztviselők előnyére. A NATO és a szövetséges katonai szakmai szervezetek, a kapcsolódó hálózatok (ESDC) a vezérkari képzések és a hadtudományi kutatások területén releváns kapcsolatok. A CEPOL a rendészet területén kiemelt partner.

## F. 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 rendelhetőek **céltételek** és ezek értékalapú **mérhetősége** mutathatja meg a valódi fejlődést, a fejlesztést.




**Alapfeladatok:**

Az értékalapok fogalmának és mennyiségi paramétereinek meghatározását az **oktatás, a kutatás, a tananyag-fejlesztés (K+O korreláció), az intézményi működés és az együttműködési eredményesség** területén kell elvégezni.

| Érték – Mutató |
|---|
| **EGYÜTTMŰKÖDÉS EREDMÉNYESSÉGE:**<br><br>1. hazai intézményi (egyetemi, közintézményi) együttműködésben szervezett tudományos programok, publikációk számának növelése<br>2. nemzetközi intézményi (egyetemi, közintézményi) együttműködésben szervezett tudományos programok, publikációk számának növelése<br>3. hazai intézményi (egyetemi, közintézményi) együttműködésben elnyert K+F források mértékének növelése<br>4. nemzetközi intézményi (egyetemi, közintézményi) együttműködésben elnyert K+F források mértékének növelése<br><br>**OKTATÁS:**<br><br>1. a BA/MA első helyen jelentkezők (felvettekhez képest mért) számarányának növelése<br>2. külföldi hallgatók számának növelése<br>3. az NKE hallgatók által intézményközi megállapodás alapján külföldi részképzésen szerzett kreditszám növelése<br>4. az NKE-n PhD-t szerzett külföldiek számának növelése<br>5. az idegen nyelvű tantárgyak számának növelése<br>6. az idegen nyelvű *degree (single, joint, double)* programok számának növelése<br>7. hallgatók (képzési) elégedettségi indexének javulása<br>8. a közszolgálati munkáltatók elégedettségi indexének javulása<br>9. a végzettek munkanélküliségi arányának csökkenése<br>10. a közszolgálati pályát elhagyók számarányának csökkenése<br>11. OTDK helyezettek, Pro Scientia díjasok számának növelése<br>12. szakkollégiumi hallgatók számának növelése<br>13. a képzési időkeretben BA/MA abszolutóriumot szerzettek (végzett/felvett) számarányának növelése<br>14. a PhD fokozatot szerzettek és a képzésre felvett hallgatók javuló aránya<br>15. a közszolgálati továbbképzési kínálat bővülése<br>16. a közszolgálati továbbképzések elégedettségi indexének javulása<br><br>**KUTATÁSI KAPACITÁS:**<br><br>1. új habilitált oktatók, új DSc fokozatú oktatók számának növelése<br>2. PhD-s és DSc-s oktatók/összoktató arányának javulása<br>3. oktatók/kutatók független idézettségének növelése (egy oktatóra/kutatóra jutó átlag)<br>4. oktatók/kutatók összes tudományos közlemény számának növelése (egy oktatóra/kutatóra jutó átlag)<br>5. oktatók/kutatók monográfiák és szakkönyvek számának növelése (egy oktatóra/kutatóra jutó átlag)<br>6. oktatók/kutatók külföldön megjelent tudományos közlemények számának növelése (egy oktatóra/kutatóra jutó átlag) |

# G. AZ NKE FEJLESZTÉSÉNEK STRATÉGIAI IRÁNYAI ÉS CÉLTÉTELEI

Az Egyetem alapításától kezdve tudatos kormányzati választ jelent az állam feladataira és a közszolgálatot érő új kihívásokra. **Tudatosan fejlesztett egyetem** vagyunk. Ez a céltudatos gondolkodás és cselekvés hatja át az Egyetem mindennapjait is. Az **NKE feladata a kihívásoknak megfelelni tudó állam, a jó és hatékony kormányzás és az elkötelezett közszolgálat építése az oktatás és a tudomány eszközeivel.** Az állam és a kormányzat alapfeladatain túl új kihívásokkal szembesül: növekvő biztonsági kockázatok, a világ bonyolult krízisláncolatainak begyűrűzése, a tervezhetőség bizonytalanságai. Ahogy az emberi szervezet is csak organikus egységként tud a bajokkal megküzdeni, így **a közszolgálat is csak egységes erőforrásként hatékony.**

Az NKE az állam szerepét komplexen, a világot egészként, egységre törekvő szemlélettel kezeli. Az NKE a közösségeinket, közös ügyeinket behálózó sokféle és bonyolult szövedék új értelmezési kerete. Az NKE tudományos missziójának középpontjában **az állam és a közszolgálat innovatív, átfogó, multidiszciplináris, komparatív és alkalmazott megközelítésére épülő kutatások állnak.**

Az NKE középtávú **víziójának** szolgálatában **stratégiai célterületekhez** rendelten kell **célokat** meghatározni. A célokat az F. pontban meghatározott értékelvűség és mérhetőség mentén kell megfogalmazni.

| Víziók | Stratégiai célterületek |
|---|---|
| • Magyarország egyik legjobb és legvonzóbb egyeteme;<br>• A magyar közszolgálat fejlesztésének, a közszolgálati életpályának stabil oktatási és kutatási bázisa;<br>• A külhoni magyar nyelvű felsőoktatás elkötelezett támogatója;<br>• Európa vezető egyetemeivel szövetségben aktív részese a nemzetközi felsőoktatási és tudományos kapcsolatoknak. | **I. Hatékony együttműködések**<br>**II. Államtudományi felsőoktatási intézmény**<br>**III. Közszolgálat-fejlesztés 2020**<br>**IV. Kiváló képzés és továbbképzés**<br>**V. Eredményes kutatások**<br>**VI. Nemzetközi minőség**<br>**VII. Korszerű infrastruktúra és szolgáltatások**<br>**VIII. Ésszerű intézményi működés és „jó kormányzás”**<br>**IX. Minőség és a kiválóság kultúrája** |

# I. HATÉKONY EGYÜTTMŰKÖDÉSEK

**Az NKE az „együttműködés egyeteme”**. Ez azt jelenti, hogy a kiválóság mércéjének tekinti a hazai és nemzetközi intézményi (egyetemi, közintézményi) együttműködésben szervezett tudományos programok, publikációk számának, valamint együttműködésben elnyert K+F források mértékének növelését. Az együttműködést, a közérdeket leginkább szolgáló működési formának, a tudományos célokat hatékonyan támogató eszköznek tekinti. Az együttműködés érték, kultúra, amelyben az NKE-nek példát kell mutatnia a közszférában.

## Nemzetstratégiai kormányzati célok

Az ***NKE törvény*** preambuluma határozza meg az NKE alapításának és egyben jövőbeni fejlesztésének alapvető célját. A **Kormány** elsődlegesen jogszabályokban és határozatokban fogalmazza meg az NKE-re vonatkozó konkrét célokat. Az **Államreform Bizottság** által meghatározott feladatok végrehajtásában az NKE oktatói és kutatói erőforrásait rendelkezésre bocsátja.

A **Fenntartói Testület** által képviselt miniszterek határozzák meg a kormányzati célokból következő feladatokat az NKE számára. Az NKE az alapítás óta proaktív módon készíti elő és követi az FT által meghatározott irányokat. Az NKE-nek törekednie kell a fenntartói érdekek és az egyetemi autonómia közötti finom egyensúly fenntartására, amelyet legjobban a stratégiai döntés-előkészítésben az oktatói és kutatói kapacitások kreatív, innovatív működtetése szolgál.

## Hallgatók

A hallgatók, a hallgatói kultúra és önkormányzatiság az NKE vízióinak beteljesítésében alapvető fontosságú. **Az Egyetem a hallgatókért van, a felelősség a kölcsönösség elvén nyugszik**. Az NKE hallgatói önkormányzatai 2015-re felismerték, hogy az egységben is érvényesülhet a különböző hivatásrendi identitás. A hallgatói karok egyre erősebb, érettebb közösséggé formálódnak. Ezt az utat kell folytatni, kritikus és együttműködő, a kölcsönös tiszteleten alapuló kapcsolatban az NKE vezetésével, az oktatói és dolgozói karral.

## Közszolgálati, rendészeti, katonai és vízügyi intézmények

A közszolgálati továbbképzési rendszerben cél a területi közigazgatás *senior* tisztviselői állományának és a társegyetemek oktatóinak széleskörű oktatói-szakértői részvétele a továbbképzési programokban. Ennek érdekében **a közszolgálati továbbképzések területi (megyei) központjainak kiépítése,** mint szervezetfejlesztési cél a KÖFOP és EFOP programok keretében megvalósítható.

Az alapítás óta bővülő együttműködési megállapodás-rendszer 2015-re átfogja az államigazgatás teljes spektrumát. A megállapodások aktív és eredményes megvalósítása, ezek nyomon követése és értékelése, a jó együttműködési gyakorlatok bővítése indokolt. A közszolgálati partnerség egyik alappillére a 2015-ben alakult „**mentorok kollégiuma**”, amelynek aktív támogatása az IFT megvalósításában az egyetemi vezetés nyitott és cselekvő közreműködését igényli.

**Társegyetemek és a Magyar Tudományos Akadémia**

Az NKE elsősorban partnernek tekinti a hazai társegyetemeket. Az együttműködéseknek a **kölcsönösen előnyös (*win-win*)** területeken kell működniük. Nem rivalizálás és egymás „legyőzése", hanem a közérdekű célokat közösen szolgálni tudó intézmények szövetsége: ez az NKE filozófiája a magyar felsőoktatásban. Az MTA a magyar tudomány alappillére, amely még nem találta meg az NKE megfelelő helyét saját tudománypolitikájában. Az MTA és az NKE közötti kölcsönös megértés nemzeti érdek: a hadtudomány, az államtudományok egyes területei, a rendészet tudománya különleges helyet foglalnak el a formálódó társadalomtudományokban. Az Állam, mint fenntartó által kijelölt feladatokat az NKE az MTA-val közösen tudja beteljesíteni, a tudomány minden területének támogatása az MTA felelőssége.

**Külföldi egyetemek**

A nemzetközi közegben nem „magányos versenyzőként", hanem a nemzeti érdekek és értékek képviselőjeként, közös célokat és a tudományos minőséget kereső, vonzó intézményi partnerként kell az NKE-nek pozícionálnia magát. A kétoldalú együttműködésekben és a kisebb „szövetségekben" az NKE-hez hasonló profilú intézményekkel tartós és sokoldalú kapcsolatot kell építeni, közös stratégiát és érdekeltséget találni.

**Nemzetközi szervezetek**

A nemzetközi felsőoktatás és tudományos szervezetek, hálózatok a nemzetközi kapcsolatépítés és a tudományos teljesítmény nemzetközi kiteljesítésének eszközei. Elsődleges cél kiváló partnerséget építeni e hálózatok keretei között. Cél ugyanakkor, hogy az Egyetem aktív részese legyen a felsőoktatási diplomáciának, a tudománydiplomácia vezetői közegének. Tudatosan kell ezért az NKE képviselőinek ambícióit és karrierjét támogatni, és a szükséges hazai partnerséget is ennek szolgálatába állítani, mivel nemzeti érdek a magyar akadémiai jelenlét erősítése a világban.

## II. ÁLLAMTUDOMÁNYI FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNY

Az együttműködések, a képzésfejlesztés és a kutatások közös keretét az **NKE államtudományi egyetemmé alakításának** célja jelenti. (Kormány 1602/2014. (XI. 4.) Korm. határozata az Államreform Bizottság felállításáról). Az államtudomány önállósága tudományos érvekkel alátámasztható, beágyazódása és elfogadása a hazai és nemzetközi tudományos életbe az NKE stratégiai feladata. Szükségességét a modern állam működésének változó feltételrendszere, valamint a kormányzati szféra szakember-igényének megfelelő speciális tudástartalom biztosítása indokolja. Az államtudományok művelése alkalmazott tudományként az államreform kutatási hátterét is jelenti.

Az NKE törvény nevesíti az államtudományi és közigazgatási felsőoktatás területét, és az NKE-t feljogosítja az államtudomány területén szakfejlesztésre és oklevél kiadására.

**Az NKE-nek a hazai és nemzetközi tudományos intézményekkel közösen szükséges újrafogalmaznia az államtudomány helyét a társadalomtudományok rendszerében.** Az

NKE által kimunkált definíció szerint *az államtudomány olyan társadalomtudomány, amely az állam létének, működésének és kormányzásának azon tárgyköreit kutatja, amelyek kizárólag a különböző társadalomtudományok állammal kapcsolatos kutatásainak együttes alkalmazásával vizsgálhatóak.* Kutatási tárgyát, módszerét és kutatási eredményeit a társadalomtudományi komplexitás és transzdiszciplinaritás jellemzi, ezáltal az államtudomány az államkutatások önálló és sajátlagos keretét jelenti. A társadalomtudományok gyors átalakulást és interdiszciplináris fejlődést (regionális tanulmányok, vezetéstudomány stb.) mutattak az elmúlt évtizedekben. Az MTA bizottsági struktúrába történő beilleszkedés egy hosszabb folyamat (a tudományterület definiálása és argumentációja, a lehetséges szinergiák azonosítása, szakmai konszenzus kialakítása) eredményeként megvalósítható. Az államtudományt nemzetközi szinten is érthetővé és érdekessé kell tenni.

Az államtudományi egyetemmé válás fejlesztési irányai:

- **Szervezetfejlesztés, fogalmi és név nomenklatúra átalakítása**
- **Képzés – és tananyagfejlesztés**
- **A közszolgálati karrierbe épített posztgraduális képzések**
- **A doktori iskolák/képzések fejlesztése**
- **Kutatási prioritások meghatározása**

## 1. Szervezetfejlesztés, fogalmi és név nómenklatúra átalakítása

**<u>Kutatási stratégia – Államreform – Államtudományi Intézet</u>**

Az államtudomány megerősítése az NKE minden egységére kiterjedő **egységes és összehangolt kutatásirányítást** tesz szükségessé. Ebben a keretben kell előkészíteni **az Egyetem komplex kutatási stratégiáját**, karközi (intézetközi) kutatásokat generálni és koncentrált forrásmenedzsmenttel támogatni a kutatási programokat. A szervezetfejlesztésben olyan **központi egységre** van szükség (Államtudományi Intézet), amely összehangolja a karok és intézetek kutatási céljait, a kutatási stratégiát érvényesíti, alkalmas a központi K+F forrásgazdálkodásra és a projekt alapú működésre. Az **oktatás-kutatás egységének elve** alapján a kutatók és kutatási egységek a karokban működnek.

Fontos, hogy az **Államreform II.-t koordináló kormányzati szervekkel, testületekkel (Államreform Bizottság) szoros együttműködés**t tartson fenn a kutatásirányító egység. A 2013-ban indult Jó Állam Kutatóműhely és a jó állam mérhetőségével kapcsolatos átfogó kutatások irányítása követendő eljárási modell és bevált gyakorlat az Államreform II. kutatási támogatására. Az Államreform II.-t megalapozó elemzéseket, méréseket szervező és kommunikáló egységnek a kutatásirányítás keretén belül javasolt működnie.

**<u>Államtudományi és közigazgatási felsőoktatás – kari szervezet</u>**

Az NKE törvény 2015-ben a közigazgatási felsőoktatási területet az „államtudományi és közigazgatási” bővítéssel új fejlődési pályára állította. Ennek konzekvenciájaként a Közigazgatás-tudományi Kart a törvényi fogalomhasználathoz kell közelíteni (pl. Államtudományi és Közigazgatás-tudományi Kar). A Kar szervezete az NKE alapítását követő átszervezéssel jól szolgálta a közigazgatási alap- és mesterképzés megújítását és a vezetői oktatói kar megerősítését. Az államtudomány megerősítésének új képzési és kutatási

feladatrendszere azonban szükségessé teszi **a kari szervezet újragondolását** és egyben annak koncentráltabb, az új képzési programokhoz jobban igazodó megszervezését.
A KÖFOP 2020 a szervezetfejlesztéshez forrást biztosít a **„Közszolgálati kiválósági központ fejlesztése”** projekt keretében. Ennek célja nemzetközi szinten is versenyképes tudásközpontok létrehozása az NKE keretein belül.

## 2. Képzés- és tananyagfejlesztés

Az NKE törvényben nevesített **államtudományi mesterszak** ötéves képzés keretében, doktori fokozatot ad a végzettek számára. A képzés akkreditációját 2015-ben, a képzést 2017-ben el kell indítani. **Az államtudományi mesterképzés a közszolgálati életpálya megalapozója.** A népszerű jogászképzés valós alternatívájaként kell megjelennie a közszolgálati ambíciókkal rendelkező fiatalok előtt. **A képzésnek komplex államkutatásokon kell alapulnia**: az állami feladatokat átfogó megközelítéssel, az állami humántőkét rendszerszemlélettel kezelni tudó szakembereket kell képezni, akik a közpolitikai stratégiai tervezést ágazati, szakpolitikai költségvetési-gazdasági szemlélettel tudják alkalmazni, továbbá ismerik a kormányzati modelleket, technikákat, az alapvető közjogi és közigazgatási jogi kereteket, átlátják az állami működést meghatározó és befolyásoló társadalmi, politikai, gazdasági és emberi tényezőket.

A **tananyagban testet öltő tudásanyag** igazolja, hogy egyetemhez méltóan a kutatási eredmények alapozzák meg az oktatást és eljutnak a hallgatókhoz. Az államtudományi képzés felépítése mindenekelőtt **az államkutatások eredményeire épülő minőségi tananyagfejlesztést** jelent. A tudásközvetítés legkorszerűbb formáiban, a nyomtatott könyveken túl e-könyvek és e-learning tananyagok formájában a hallgatókat és a teljes közszolgálat tudásigényét egyszerre kell szolgálni.

## 3. A közszolgálati karrierbe épített posztgraduális képzések

**A közszolgálati életpályák és az előmenetel tudásalapjait** a 2013-ban indult közszolgálati továbbképzési rendszer, a rendészeti és a katonai vezető– és továbbképzés, valamint az előmeneteli vizsgarendszerek szolgálják. Az NKE államtudományi egyetemmé fejlesztése és az állami humántőke reformterve olyan **posztgraduális képzésfejlesztést** tesz szükségessé, amely az állammal kapcsolatos új és átfogó kutatások eredményeit, a komplex államszervezési szemléletet és a nemzetközi nívójú korszerű közszolgálati tudást beépíti az életpálya egyes szakaszaiba.

Az NKE-nek ezért fejlesztenie kell:

- olyan mesterszintű posztgraduális karrierképzést, amely a **közszolgálati vezetői előmenetel** feltételévé válhat (Kormányzati tanulmányok MA fejlesztése folyamatban),
- olyan posztgraduális programot, amely **magasabb szintre emeli a jelenlegi közigazgatási szakvizsga tudás– és kompetenciaszintjét** a tisztviselői előmeneteli rendszerben,
- az államtudományi kutatási stratégia eredményeit be kell építeni a közszolgálati továbbképzések és vezetőképzések programjaiba.

## 4. Doktori iskola/képzés fejlesztése

Az NKE vezetése által is javasolt **államtudomány-koncepció** szerint az államtudomány nem a társadalomtudományi államkutatások gyűjtőfogalma, azaz nem „vonja ki" az államkutatást más társadalomtudományokból (hadtudományból, rendészettudományból stb.). A társadalomtudományok államkutatásai annyiban tekinthetőek államtudománynak, amennyiben más társadalomtudományok nézeteit is alkalmazó komplex megközelítésen alapulnak. A **had- és rendészettudomány kutatási területe** túlmutat (pl. kriminológia, paramilitáris fegyveres erők) az állam kérdéskörén, így ezek sajátlagos tudománytani kereteit meg kell tartani. Az államtudomány nem vonja el a hadtudomány és a rendészettudomány államkutatási tartalmát, tudománytani komplexitásában azonban ezeket meghaladja.

**Az államtudományt a doktori képzésekbe a kutatás-módszertani komplexitás, a transzdiszciplináris és átfogó szemlélet hangsúlyozásával kell beemelni.**

A **Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola** 2013-ban indult működése megalapozta az államtudomány doktori képzésbe történő beépítését. Megfontolandó, hogy a közigazgatás tudománya kaphat-e önálló tudománytani karaktert az „államtudomány" mellett: az államtudomány bevezetése egy állam– és közigazgatás-tudományi doktori iskola felé mutat. A közigazgatás-tudomány nevesítése az államkutatások közigazgatási súlypontját jelezné. Erről a fejlesztésről az Egyetem tudományos testületeinek és szenátusának kell döntenie. A fejlesztés a jelenlegi **Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola jelentős kutatás-módszertani fejlesztését és tematikai bővítését jelenti.**

## 5. Kutatási prioritások meghatározása

Az Egyetem szerteágazó kutatási tevékenységét **stratégiai szintű kutatási prioritások kijelölésével** kell koncentráltabbá, az egyetemi víziók és célok (kiválóság, államreform, közszolgálat-fejlesztés, nemzetköziesítés) szolgálatában eredményesebbé tenni. A kutatási prioritásokat a megkezdett fejlesztésekből is kiindulva, a fenntartói igényeket figyelembe véve, a hazai és nemzetközi, felsőoktatási és közszolgálati stratégiai környezet szem előtt tartásával kell meghatározni. Az államtudományi képzésfejlesztés új súlypontokat ad a kutatásnak. A képzésfejlesztés, a doktori iskolák fejlesztése csak a kutatási kiválóságot is megjelenítő kutatásstratégia alapjain lehet eredményes. A kutatási prioritások kifejezik az **NKE társadalomtudományi sokszínűségét**, egyidejűleg azonban kirajzolják az államtudomány lényegét adó **kutatás-módszertani komplexitást** és interdiszciplinaritást.

<u>Az IFT az alábbi kutatásokat szorgalmazza:</u>

i. A **kormányzati hatékonyságot** különböző hatásterületeken történő **mérő– és értékelőrendszert** kimunkáló „jó állam" kutatások követendő modellt jelentenek a kutatás stratégiai szemléletében, módszerében és eredményességében. Az államreform folyamat egyes releváns területeihez (pl. haderő, közbiztonság, igazságügy, vállalati versenyképesség, adóbürokrácia) kapcsolódva, a Jó Állam Jelentés módszertanából kiindulva speciális-ágazati kutatásokat kell folytatni.

ii. A **védelmi szektor képességeinek rendszeres és átfogó értékelését és mérését megalapozó indikátor-rendszert** kell kidolgozni a HHK-n.

iii. A **közbiztonság-rendvédelem területén az állami képességek mérhetőségét** kell kutatni (RTK), úgyszintén az **igazságszolgáltatás-jogbiztonság, a vállalati versenyképesség és az adóbürokrácia-csökkentése** területén. A kormányzati/közigazgatási, **ágazati hatásvizsgálati, hatásmérési rendszer kutatási megalapozása** az NKE hiánypótló és jelentős hozzájárulása lesz az államtudomány újragondolásához, a nemzetközi diskurzushoz és az államreformhoz. A KÖFOP 2020 programban „a jó kormányzást célzó tény-alapú közszolgálat-fejlesztés hatásvizsgálati és kutatási megalapozása" projekt forrást biztosít a kutatásokhoz.

iv. Az Állam és kormányzás témában az NKE-nek a **kormányzástan és összehasonlító kormányzástan** diszciplínáját kell kimunkálnia.

v. Az **önkormányzatiság,** a helyi demokrácia és a hatékony településszervezés országos tudásbázisát kell létrehozni. A KÖFOP 2020 a „Helyi önkormányzati közszolgálati stratégiai-fejlesztési képességek erősítése" projektben támogatja ezeket a célokat.

vi. Az Állam és közigazgatás tematikában kiemelten fontos a **megújuló közigazgatási perrendtartáshoz és a közigazgatási bíráskodás** reformjához kapcsolódó kutatások kiemelése.

vii. A **közigazgatás hatékonyságának javítása** az európai közszektor reformok közös témája. Kutatásokra van szükség az **adminisztratív tehercsökkentés**, a jó és hatékony közigazgatás mérhetőségéről, nemzetközi módszertanok alkalmazásáról. A nemzetközi tudományos kapcsolatokban az NKE-nek vezető szerepre kell törekednie ezen a területen (European Group of Public Administration, OECD Global Network of Schools of Government, International Institute of Administrtaive Sciences).

viii. A **közszolgálati személyügy** a humánpolitikát, a személyügyi menedzsment és igazgatás, valamint a közszolgálati jog, a hivatásrendi kultúrák kutatása és továbbfejlesztése, az összehasonlító és az európai aspektus fejlesztése.

ix. Az **adóigazgatás** és más szakigazgatási területek tudásanyagát fel kell építeni és a reformok dinamikájával lépést kell tartani.

x. Az Állam és jogrendszer viszonyában az Alaptörvénnyel megindult konstans **közjogi** változásokra is reflektáló kutatásokra van szükség. A **szabályozás-kodifikáció** korszerű tudásanyagát fel kell építeni.

xi. Az egyetemi alapkutatásokban háttérbe szorult a **társadalomszervezés**, a szociológia kutatása. Meg kell erősíteni a társadalomismeret pozícióját, elméleti/empirikus tanulmányokkal kell megerősíteni ezt a területet.

xii. Az Állam és közszolgálat kapcsolatában a legújabb **szervezés - és vezetéstani** iskoláknak és kutatásoknak átfogó szemlélettel, integráltan és komolyabb hangsúllyal kell helyet kapniuk. A közszolgálati **teljesítménymenedzsment**, a szervezeti és egyéni teljesítményértékelés, az **integritás-menedzsment** fejlődő és fejlesztendő kutatási területek.

xiii. A közszolgálati életpálya képzési támogatásában, az államreform kutatási megalapozásában minden korábbinál nagyobb hangsúlyt kell kapnia a **közgazdasági, közpénzügyi és külgazdasági tudásnak**. A közgazdasági irányzatok, a makro – és

mikroökonómia ismerete, a gazdaságpolitika és a gazdaságelemzés, az államháztartás és a költségvetési gazdálkodás komplex kutatását meg kell erősíteni.

xiv. Kutatásokkal kell megalapozni az **állami vagyongazdálkodással/állami vállalatmenedzsmenttel** kapcsolatos fejlesztéseket, amelyekre a képzés minden területén építeni kell.

xv. **Digitális állam és kibervédelem:** Az Egyetem fejlesztésének stratégiai iránya: a műszaki-informatikai képzési és kutatási képességek erősítése. A prioritást jelentő területeknek kiemelkedő teljesítményt kell nyújtani, egyediséget kell felmutatni és ezáltal jó együttműködéseket kötni a műszaki felsőoktatás képviselőivel. Két stratégiai területen az NKE teljes spektrumát átfogó fejlesztéseket kell folytatni.

- A Digitális állam fejlesztésében az NKE-nek folytatnia kell a nemzetközi színvonalú **e-közszolgálati** kutatásokat, a közigazgatási IT-alapú szakrendszereinek fejlesztéséhez hozzá kell járulnia (Közigazgatási és Elektronikus Közszolgáltatások Központi Hivatalával való partnerség). A területi közigazgatásban, kiemelten a kormányablakok fejlesztésében képzéssel és kutatással kell támogatni az ügyintézési kultúra javítását és a bürokráciacsökkentést. A nemzetközi trendeknek megfelelően a **„közszolgáltatások innovációjában”** (OECD) az NKE-nek vezető szerepre kell törekednie itthon és nemzetközi térben egyaránt.
- A **kibervédelem, az információbiztonság** területén az NKE több kara és intézete végez képzést, kutatást. Az Egyetemnek a szinergiák kihasználásával a hazai kibervédelmi potenciál kutatási bázisintézményévé kell válnia. A 2013-ban indult elektronikus információbiztonsági képzések és kutatások, valamint a NETK alapkutatásai, a HHK védelemtechnikai képzései már igazolták, hogy ez a terület széleskörű együttműködés alapja lehet állami és akadémiai intézményekkel.

xvi. A **hadtudományok műszaki területe** továbbra is az Egyetem műszaki orientációjának erősítését és honvédelmi képességek támogatását szolgálja.

xvii. A hadtudományi kutatásokban is komolyabb hangsúlyt kell kapnia a szociológiai dimenziónak, méréseknek és empíriának. A rendszerváltás óta jelentősen átalakult a **honvédség és a honvédelem társadalmi megítélése**. A társadalom, kiemelten az ifjúság és a honvédelem közötti viszony **szociológiája, szociálpszichológiája** és mindenekelőtt a viszony javítása kiemelt kutatási cél.

xviii. A **rendészettudományban** a kutatások nemzetköziesítése a CEPOL együttműködéssel haladást ért el. Meg kell határozni azokat a területeket, amely összhangban a hazai rendészet igényeivel kiemelt területei lesznek a tudományos teljesítménynek.

A megkezdett fejlesztések nyomán stratégiai területek:

- **kriminalisztika** (krimináltechnika, krimináltaktika - és metodika);
- **a kriminál-pszichológia;**
- **a pönalisztika;**
- **a rendészeti képességek mérése;**
- **a közbiztonság szociológiája;**
- **a magánbiztonság;**
- **a migráció** rendészeti vonatkozásai.

Az **antikorrupciós** kutatásokat össze kell hangolni az **integritás**-kutatásokkal, és komplex szervezet-szociológiai kontextusban, újszerű megközelítésben kell értelmezni (Nemzeti Védelmi Szolgálat- NVSZ és International Anti-Corruption Academy- IACA együttműködés).

Lényeges a társadalom biztonságérzetét szolgáló rendészeti munkához kapcsolódó **magatartástudományi kutatások** és oktatás országosan, illetve nemzetközi szinten is elismert központjának megalapozása felépítése.

Szükséges a **nemzetbiztonsági tudatosság fejlesztése** minden hivatásrend számára az oktatás, nevelés területén.

xix. A **migráció** hazánk és Európa jövőjét alapvetően átformáló jelenséggé vált napjainkra. A migrációs kutatásokban az NKE-nek hazai és nemzetközi viszonylatban is tudásközponttá kell válnia. Az Egyetem karai és intézetei több dimenzióban oktatják és kutatják a migrációt, a kutatásokat az Egyetem stratégiai fejlesztési területeként össze kell hangolni.

xx. A 2015-ben karrá vált nemzetközi és európai tanulmányok tematikája a **biztonság – és védelempolitika, a kisebbségi jogok, Kína-tanulmányok** köré épült. Egy szélesebb körű, de továbbra is fókuszált és egyedi kutatási tematikát kell stratégiai szintre emelni. Jelentős hazai felsőoktatási műhelyek között kell megtalálni ennek a területnek a stratégiai prioritásait.

A nemzetközi környezet globális és regionális folyamatainak átfogó kutatását szélesebb palettán kell folytatni. Ezek közé tartoznak: a **világgazdasági és külgazdasági kapcsolatok, az Európa-tanulmányok.** Fenn kell tartani a „stratégiai kutatások" szintjét a kutatás minden területén. Régiók, kultúrák és országok szerint specifikált kutatókra és műhelyekre van szükség, hogy hazánkban az NKE legyen a szakértői média-kommunikáció beszámítási pontja a nemzetközi témák többségében.

xxi. A **vízgazdálkodás** megoldási módszereket nyújt a jelen és a jövő folyamatainak a klímaváltozással, az épített és a természetes környezet védelmével, továbbá a vízkészletek megőrzésével kapcsolatos kihívásaira. Prioritásként kell kezelni a természetes vizeink tisztaságának és viszonylagos érintetlenségének megőrzését, illetve a vízkár elleni védekezéssel és a vízhasznosítással kapcsolatos feladatokat. Elsődleges feladat az esetlegesen bekövetkező természeti, illetve az emberi tevékenység által előidézett katasztrófák lehetséges következményeinek előrejelzése, az előidézett károk mielőbbi elhárítása. A fenntarthatóság lényeges eleme a meglévő vízkészlet átgondolt felhasználása, a környezeti elemek egymásra hatásának, illetve az ember és a környezet kapcsolatának megismerése. Az ivóvízellátás olyan társadalmi igény és emberi szükséglet, amely nélkülözhetetlenné teszi a nagy múltra visszatekintő vízgazdálkodási, vízellátási, szennyvízkezelési lehetőségek kutatását. A víztudomány holisztikus megközelítése szükségessé teszi a meglévő mérnöki tárgyak és szemlélet bővítését általános vízpolitikai kutatási kérdésekkel, így vízügyi igazgatás és döntéshozatal, vízjog, a víz közgazdaságtana, nemzetközi vízpolitika különös tekintettel a határokkal osztott vízkészletekkel való gazdálkodás gyakorlatára. Mindezek alapján el kell érni, hogy hazánkban az NKE Víztudományi Kara legyen a víztudomány meghatározó bázisa.

xxii. **Fenntartható fejlődés** napjaink tudományának komplex, multidiszciplináris területe. Az NKE-n komoly előzményei vannak a vízbiztonság, illetve a klímaváltozás kutatásának, ki kell fejleszteni azt a kutatási kapacitást és felépíteni azt a nemzetközi partnerséget, amely alapján a **fenntartható fejlődés egyik elismert hazai felsőoktatási kutatóhelye** lehet. A

kutatásnak átfogó módon ki kell terjednie a **sérülékeny erőforrások** többségére: ivóvíz (ellátás biztonság), természeti környezet és éghajlat, élelmiszerbiztonság és energia biztonság, társadalmi erőforrások, a fenntartható élet kultúrája, szemléletformálás.

xxiii. A képzési és kutatási feladatokat át kell hatnia az **európai értékek megbecsülésének**, amely csak a magunk értékeinek ismeretében lehetséges, ahogy egészséges nemzeti identitás nélkül sincs más nemzetek identitása iránti tolerancia. Az egészséges nemzeti identitás kialakítása és karbantartása során főként történeti stúdiumokra, történelmünk, irodalmunk, művészeteink értékeire építkezhetünk. Feladat ezért a **hivatásrendi hagyományok kutatása** és ezek beépítése a hallgatók nevelésébe.

## 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. Ez alól kivétel a Ludovika Campus építése, amelyet a Kormány finanszíroz [1512/2015. (VII.23.) Korm. határozat].

Az Egyetem feladatainak kereteit a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program 2015. évre szóló éves fejlesztési keretének megállapításáról szóló a 1561/2015. (VIII. 12.) Korm. határozat tartalmazza.

Az Egyetem fejlesztési tervei a KÖFOP operatív program prioritásait támogatják. A KÖFOP 1. prioritási tengelye az **adminisztratív terhek csökkentését**, a közigazgatási folyamatok átfutási idejének, a lakosság és a vállalkozások ezzel kapcsolatban megjelenő költségeinek csökkentését célozza. Ennek érdekében a közigazgatási folyamatok optimalizálása és elektronizálása, e-ügyintézési megoldások bevezetése, a közigazgatás szervezettségének javítása szükséges. A 2. prioritási tengely célja a **szolgáltatási szemlélet és etikus működés** megerősítése a közszolgálatban, amely a közigazgatás emberierőforrás-gazdálkodásának fejlesztésén és a közszolgáltatások színvonalának javításán keresztül teremthető meg. Ennek érdekében a közszolgálatban dolgozó szakemberek kompetencia fejlesztése, életpályamodell kidolgozása, folyamatok átláthatóságának növelése, információs adatbázisok integrálása és ügyfélközpontúvá tétele valósul meg.

A KÖFOP 2014-2020 az **IFT horizontális eleme,** azaz minden egyetemi fejlesztés tervezésének és megvalósításának fontos faktora.

A KÖFOP programok teljes körű menedzsmentje jelentős **szervezetfejlesztést** és az ÁROP programokban kialakult **adminisztratív képesség** továbbfejlesztését igényli. A működésfejlesztés középpontjában a jelentős volumenű fejlesztések rendkívüli kihívásaira is felkészült vezetői, személyi és szervezeti képességnek kell állnia. A **fejlesztéspolitikai– és menedzsment kapacitások erősítése** az NKE-nek nem csupán saját szervezetében, de a kormányzati és közszolgálati intézményrendszerben is feladata. A KÖFOP egyik alprojektjének célja, hogy az NKE támogassa az EU strukturális és befektetési alapok (ESIB, 2014-2020) forrásaival kapcsolatos, a központi közigazgatási szervek hatáskörébe tartozó stratégiai, tervezési, fejlesztési, pályázati, ellenőrzési és egyéb folyamatokat teljes körűen áttekintő, valamennyi részfeladatra kiterjedő, folyamatosan aktualizált ismeret- és kompetenciafejlesztést a központi- és a területi közigazgatás érintett tisztviselői részére.

A KÖFOP programok komoly **finanszírozási fegyelmet és likviditási kockázatkezelést** tesznek szükségessé. A terv szerint 27,7 milliárd Ft forrás hatékony felhasználását kell megtervezni 2015-16-ban és a leghatékonyabb forrásfelhasználást megszervezni a 2020-ig tartó időkeretben. Az Egyetem költségvetési tervezésében, állami támogatásában figyelembe kell venni a KÖFOP jelentős előfinanszírozási szükségletét, különösen az induló időszakban és az előlegen felüli refinanszírozási periódusokban. Mindez rendkívül előrelátó és pontos pénzügyi tervezést és hatékony pénzgazdálkodást tesz szükségessé.

A KÖFOP keretében az Egyetem **két komplex projekt** végrehajtását tervezi megvalósítani, melyek elsődleges célja az Operatív Program által prioritásként kezelt **szolgáltató szemléletű állam** megteremtése és fenntartása:

- „**A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése**” című projekt: Stratégiai célja a közszolgálati továbbképzési rendszer komplex fejlesztése által egyéni fejlesztési igényeket szolgáló programok, korszerű tanulási eszközök és fejlesztő környezet biztosítása. A közigazgatás hatékonyabb működése folyamatosan tanuló, adaptív szervezetet feltételez, amely a bürokráciacsökkentést szolgáló minőség erősítésére, munkavégzés hatékonyságának növelésére törekszik olyan tisztviselőkkel, akik tudatosan fejlesztik szolgálati képességeiket és bővítik szakmai ismereteiket.

- „**A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés**” című projekt: A jó kormányzás szemlélet- és fogalomrendszerének keretében a közszolgálat-fejlesztés hatásvizsgálati és kutatási megalapozására, a nemzetközi kompetencia igények támogatására, a közszolgálati tudásmenedzsment fejlesztésére, a fejlesztéspolitikai kapacitások és a helyi önkormányzati közszolgálati stratégiai-fejlesztési képességek erősítésére épít.

A vízügyi képzések területén a képzési anyagok kidolgozásához, valamint a minőségi képzéshez szükséges fejlesztések megvalósításához az EFOP pályázati forrásai adnak lehetőséget. Az EFOP segítségével az alaptárgyi, szaktárgyi, mérőgyakorlati és laboratóriumi oktatás feltételrendszerét gyorsan fejlődő tudományos eredményekhez kell igazítani, megteremtve a magas színtű működés fenntarthatóságát.

## IV. KIVÁLÓ KÉPZÉS ÉS TOVÁBBKÉPZÉS

Az NKE missziója a képzésfejlesztésben: a magyar közszolgálat fejlesztésének, a közszolgálati életpályának stabil, kiváló oktatási és továbbképzési bázist nyújtani. **A kiválóság a képzés-fejlesztés célja és mércéje.**

### 1. A kiválóság céltételei és mutatói

- az oktatás hazai vonzerejének növelése (BA/MA első helyes jelentkezők felvettekhez képest mért számaránya);
- az oktatás külföldi vonzerejének növelése (külföldi hallgatók száma);
- a képzések nemzetközi nyitottságának és kompatibilitásának erősítése (az idegen nyelvű tantárgyak száma, az idegen nyelvű degree programok száma; intézményközi megállapodás alapján külföldi részképzésen szerzett kredit befogadása);

- a hallgatók elégedettségének és motivációjának javítása;
- a hallgatók tudományos eredményessége (OTDK, Pro Scientia) díjasok száma,
- a képzés eredményessége (képzési időkeretben abszolutóriumot szerzettek);
- a közszolgálati továbbképzés kapacitásának volumenének és a résztvevők elégedettségének (tanulási hatékonyság) növelése;
- oktatói erőforrások fejlesztése:

A fejlesztés eszközeit következetesen kell alkalmazni: rendszeres publikáció számonkérése, nemzetközi tapasztalatszerzés támogatása, tudományos előmenetel, pedagógiai és képzésmódszertani fejlesztés, hallgatóbarát kultúra és a kiválóság ösztönző rendszerei. A 2014-ben indult *Chairship* programot folytatni kell. Ennek célja a szakmájukat legmagasabb szinten művelő, az egyetem érdekében tevékenykedő, hazai és külföldi, tudományterületükön nemzetközileg elismert egyetemi tanárok és kutatóprofesszorok munkájának elismerése továbbá ösztönzése (Magyary Chair, Hunyadi Chair, Andrássy Chair, International Chair).

**2. Elvek és eszközök**

a. **A képzés kiválóságát az oktatás és a kutatás egységére kell építeni.** Az oktatásnak mindenkor az oktatók aktív és nemzetközi mércével mérhető kutatására kell épülnie. A kutatásnak jó tantárgyi programokat, jó tananyagokat kell megalapoznia. A tanítás tartalma, az oktatás módszertana és a hatékony tanulás szempontja csak egyszerre érvényesítve eredményezhet kiváló képzést.

b. **Az „egységes közszolgálat" a képzésben.** Az Egyetemi Közös Modul (EKM) alapképzési szakok tantervében két tanévben már oktatásra került. A tapasztalatokat és a hallgatói visszajelzéseket elemezni, értékelni kell. Az EKM működtetése a legmagasabb szakmai kihívások egyike az Egyetem oktatási munkájában. Az oktatási egységeknek és vezetőiknek magas szintű felelősségvállalásra, az egyetemi vezetők részéről magas szintű támogatásra van szükség. Az EKM nem működhet a „mindenkinek ugyanazt ugyanúgy" elve alapján. A különböző karok, intézetek oktatói között rendszeres módszertani és tananyag-fejlesztési koordinációra van szükség, mivel karonként és szakonként differenciált tematikai súlyozás és képzés-módszertani alkalmazkodás kell.

c. **A karok közötti oktatói– és hallgatói mobilitás bővítése**. A karok képzés-fejlesztésében összegyetemi szinten kell gondolkodni, a tantárgyat az arra specializált egységnek és oktatónak kell vállalnia, a redundanciát meg kell szüntetni. Tudatosan kell támogatni a karok és intézetek közötti áthallgatást és átoktatást, a karközi együttműködésen alapuló kurzus– és tananyagfejlesztés érték, amely az integrált, a szinergiákat optimalizáló működés felé mutat.

d. **Az idegen nyelv képzése.** Az idegen nyelvi képzés a közszolgálati pályára történő felkészítés fontos eleme. Az általános nyelvi és a szaknyelvi oktatás arányát fokozatosan a szaknyelv képzése felé kell terelni, ezt erősíti az idegen nyelven oktatott kurzusok növekvő száma is. A három kar nyelvi központjának tevékenységében gyenge a kooperáció. A három nyelvi központ erőforrásainak szükséges koncentrációja a NETK és a VTKI nyelvi képzéseinek, illetve az idegen nyelvi képzés fejlesztésének (VTKI) érdekében is szükséges. Az angol nyelv prioritása mellett,-

szükség szerint külső együttműködők bevonásával- a szomszédos országok nyelveinek (kis nyelveknek, kisebbségi nyelveknek) az oktatása is támogatott.

e. **Szakmai gyakorlat.** A szakmai gyakorlat az oktatás része, a közszolgálati együttműködés fontos területe és a hallgatók karrier-menedzsmentjének eszköze. Az Egyetemnek biztosítania kell, hogy az oktatás és a gyakorlati tapasztalatszerzés közötti minőségi kapcsolat megmaradjon, aktív „mentorálással" erősíteni kell a szakmai gyakorlaton alapuló elköteleződést a közszolgálati pálya iránt és maximálisan támogatni kell a szakmai gyakorlatra épülő karriertervezést. A karriertámogatás az NKE-től a közszolgálati intézmények irányába végzendő aktív kommunikációs, támogató munkát igényel, amely a hallgatók és a közszolgálat közös érdekét szolgálja: „megfelelő embert a megfelelő helyre".
A „Közös Közszolgálati Gyakorlat" 2013-2015. között eredményesen szolgálta az egységes közszolgálati szemléletmód kialakítását és a komplex szakmai problémák megoldására való képesség fejlesztését. Meg kell vizsgálni a lehetőségét szövetséges országok partnerintézményeivel közös, határon átnyúló szakmai gyakorlat kísérleti lebonyolításának.

## 3. A képzésfejlesztés kiemelt irányai

### a. Államtudományi és közigazgatási felsőoktatás

Az **államtudományi mesterszak fejlesztése és a posztgraduális (kormányzati tanulmányok) képzés-fejlesztés**, az ezeket szolgáló szervezeti és kutatási stratégia jelentik az egyik legkomolyabb kihívást az Egyetem számára.
A **közigazgatási alap- és mesterszak** 2014-ben új tantervvel, képesítési és kimeneti feltételekkel indult. Lényeges, hogy a közszolgálat képesítési követelményrendszere, az új munkaköri rendszerek széles körben építsenek az NKE által kínált graduális, posztgraduális és továbbképzési szakmai képesítésekre.

A **pénzügyi igazgatási képesítés** (szakirány) fejlesztése alap, mester és továbbképzési szinten olyan stratégiai irány, amely az államreform, a pénzügyi közigazgatás fejlesztése, a Nemzeti Adó- és Vámhivatal megújítása kapcsán formálódó kormányzati szándékokkal összhangban lehet. A pénzügyi specializáció a rendészeti és a katonai hivatásrendi képzésekben is kapcsolódó fejlesztési irány.

### b. A rendészeti felsőoktatás

A rendészeti **alapképzések** tanterve megújult, ennek keretében a belügyi alapismereti modul az előírt képzések tantervébe beépítésre került. A rendészeti vezető mesterképzési szak fejlesztése új specializációk kialakításával valósult meg. A 2015/2016-os tanévben megkezdődött a két éves **CEPOL rendészeti mesterképzés**, amelyben az Egyetem az 1. modul oktatásáért felelős. A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény biztosítja a rendészeti képzésben résztvevők számára a tisztjelölti státusz bevezetését 2016. július 1-től.

A Rendészettudományi Karon folyó alap-, és mesterképzésben a hat féléves struktúrában a képzés hatékonysága nem növelhető. Szükséges a **nyolc féléves alapképzésre** és az erre épülő egyéves mesterképzésre történő áttérés lehetőségének széles körben történő megvizsgálása. Felül kell vizsgálni a Bologna folyamatban bevezetett „egy-szak-több

szakirány” Bologna-típusú logikájának szükségességét és az „igazgatási” névlogika fenntartásának értelmét.
A **kriminalisztika** kutatási prioritását követve a kriminalisztika mesterszak fejlesztése, valamint nemzetközi kapcsolatainak kiépítése stratégiai feladat. A **magánbiztonság** kutatásának és oktatásának fejlesztése alapozhatja meg egy magánbiztonsági szak indítását, amelyet a képzésfejlesztés napirendjén kell tartani.

### c. Katasztrófavédelmi felsőoktatás

Az új **katasztrófavédelem** alapszak 2013/2014. tanévben indult el. A végzettek számára a továbbtanulási lehetőség a katasztrófavédelem mesterképzési szak jelenti a 2016/2017-es tanévtől.

### d. Katonai felsőoktatás

A 2013/14. tanévtől kezdődően elindultak az új katonai alapképzési és katonai mesterképzési szakok, illetve a katonai előmeneteli tanfolyami képzések. A katonai felsőoktatás profilja kitisztult, a specializációk valós képesítési szükségletekre épülnek.

### e. Nemzetbiztonsági felsőoktatás

A Nemzetbiztonsági Intézet által gondozott és a Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar által meghirdetett **nemzetbiztonsági alap- és mesterképzési szakok** megújítása, az önálló polgári nemzetbiztonsági alap- és mesterképzési szak kidolgozása megkezdődött. 2015. évben a nemzetbiztonsági alapképzési szak kiegészült a terrorelhárítási specializációval.

### f. Nemzetközi és európai közszolgálati felsőoktatás

A NETK képzésfejlesztéseinek célja a közszolgálatban nemzetközi kapcsolatokkal, diplomáciai feladatokkal foglalkozó szakértők alap– és mesterképzése, felkészítése a közszolgálati pályára. A nemzetközi igazgatás alapszak a 2015/2016. tanévben új célokkal és követelményekkel működik.

A biztonság – és védelempolitika alapszakot nemzetközi orientációjú képzésként vonzóbbá kell tenni. Az idegen nyelvű szakmai kurzusokat széles körben kell választhatóvá tenni.

A nemzetközi közszolgálati kapcsolatok mesterszakot nyitottá kell tenni az NKE és jogelődjein végzettek számára, a karrierképzésként pedig a közszolgálatban dolgozók irányába. Az *International Public Service Relations* mesterképzési szak önálló szakként 2016-ban indul meg, a nemzetközi képzési környezet megteremtésének fontos eszköze. A képzésfejlesztésben építeni kell a hazai diplomáciai kar tapasztalataira, a külügyi és EU kapcsolati szervek támogatására és külföldi vendégoktatók jelentős számára.

### g. Vízgazdálkodási felsőoktatás

A Víztudományi Kar célja a már meglévő környezetmérnöki és építőmérnöki alapszakok működtetése mellett a vízügyi üzemeltetési mérnöki alapszak, továbbá a mérnök-asszisztens felsőoktatási szakképzési szak elindítása. Feladata a mérnökképzés gyakorlatias jellegének megőrzése, az ágazati igények figyelembevételével történő fejlesztése. Célja a vízügyi ágazattal, a szolgáltató, a tervező és kivitelező cégekkel, a középfokú szakirányú képzéseket, felnőttképzést, valamint hasonló profilú mérnökképzést folytató intézményekkel való együttműködés, a meglévő kapcsolatok hatékonyabb kiaknázása (például a mentor-rendszer által kínált lehetőségek révén). A célok megvalósítását nagymértékben elősegíti további

gyakorlati képzőhelyek felkutatása és bevonása. Ezen tervezett képzés adná a fejlődő világ számára tervezett nemzetközi rövid távú továbbképzési programok alapját is.

A Víztudományi Kar emellett az Államtudományi és Közigazgatási Karral együttműködésben angol nyelvű vízpolitikai mesterszak elindítását tervezi. A képzés kiterjedne a vízzel kapcsolatos állami tevékenység és annak társadalmi kapcsolatai egészére (governance). Így különösen: a vízzel kapcsolatos kormányzati tevékenység általános keretei, vízjog, a víz közgazdaságtana, a nemzetközi vízügyi együttműködés és konfliktus-kezelés, vízdiplomácia

### h. Közszolgálati tanárképzés és pedagógia

A közszolgálati utánpótlás hosszú távú biztosítását szem előtt tartva készül koncepció olyan gyakorló középiskolák létesítésére, amelyekben a közszolgálati tudás és a pálya iránti érdeklődés felkeltése kapna hangsúlyos szerepet. A közszolgálati képzés a közügyeket középpontba állító tudásanyagot és a magas fokú pedagógiai munkán alapuló nevelést jelent. Olyan nevelő-tanító munkáról van szó, amely erre speciálisan felkészített „közszolgálati tanár" képesítés szükségességét veti fel. A **közszolgálati pedagógiai-nevelő munka oktatási és kutatási műhelyének** kialakítása az NKE-n belül megalapozhatja egy új felsőoktatási profil felépítését. Az alapképzési területen a szociálpedagógia, mesterszinten egy új, „közszolgálati" tanárképesítés kimunkálása reális cél. A „közszolgálati tanár" képesítés az NKE számára feladatot, a tanári kar számára fejlődést, a középiskolák számára pedig hiánypótló tanerőt jelentene.

## 4. Továbbképzések

A továbbképzési tevékenység keretében, az Nftv. szerinti képesítést adó szakirányú továbbképzések valamint a hivatásrendi tovább- és vezető képzések megvalósítása zajlik az NKE-n.

### a. Szakirányú továbbképzések

A képzések az Nftv. által elismert felsőfokú képesítést adnak, ezáltal a közszolgálati specializáció és potenciálisan az átképzés fontos eszközei. A szakirányú továbbképzések 2013-tól beépültek a közszolgálati továbbképzés rendszerébe (a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX.28.) kormányrendelet rendelkezése szerint), így a tisztviselők továbbképzési kötelezettségük egy részét szakirányú továbbképzésben is teljesíthetik. A képzések egy része jogszabályban megkövetelt képesítést ad speciális munkakörökre (információbiztonság, integritás tanácsadó), a képzések nagyobb része még nem épült be a közigazgatás képesítési nómenklatúrájába. A rendészeti területen magánnyomozó szakirányú továbbképzési szak indul 2016-ban és igény szerint folytatódik a rendészeti gazdasági szakemberek képzése.

A 2017-ben létesített Víztudományi Karon folyó víztudománnyal kapcsolatos szakirányú továbbképzések (árvíz- és belvízvédelmi, vízrajzi, vízellátás-csatornázás, természetvédelmi vízgazdálkodási, vízügyi közgazdász) biztosítják a speciális mérnöki szakterületek utánpótlását.

Az NKE-nek törekednie kell arra, hogy a közszolgálat valós igényeire reagáló új képzéseket fejlesszen és kínáljon. 2015-ben több új fejlesztés adott erre példát: a közszolgálati protokollképzés, a közszolgálati médiakommunikáció képzés, a közszolgálati személyügy

továbbá szakújságíró képzések fejlesztése indul és a szabályozás-kodifikáció is továbbképzési program lesz. A kutatás-fejlesztés eredményei, az államtudományi képzésfejlesztés a stratégiai prioritásokat támogató új képzési irányokat inspirálhat (fenntarthatóság, migráció).

### b. Hivatásrendi továbbképzések

A **katonai és nemzetbiztonság** területen a továbbképzések fejlesztése szorosan kötődik a kari/intézeti képzésfejlesztés általános céljaihoz és az ágazati személyzeti stratégia célkitűzéseihez. A vezetőképzés új területét, a „Nemzetbiztonsági Felsővezetői Tanfolyamot" folytatni kell, a HHK Katonai Felsővezetői tanfolyam tapasztalatait hasznosítani kell. A rendészeti továbbképzési területen intézményi szintű feladatellátás nincs az NKE-n.

Az Egyetem a legkomolyabb rendszerépítést és jövőbeni rendszerfejlesztést **a közigazgatási állomány (tisztviselői) továbbképzés területén végzi**. A közigazgatás hatékonyabb működése folyamatosan tanuló, adaptív szervezetet feltételez, amely a bürokráciacsökkentést szolgáló minőség erősítésére, a munkavégzés hatékonyságának növelésére törekszik olyan tisztviselőkkel, akik tudatosan fejlesztik szolgálati képességeiket és bővítik szakmai ismereteiket. **A NKE stratégiai célja, hogy ehhez az egyéni fejlesztési igényeket szolgáló programokat, korszerű tanulási eszközöket és fejlesztő környezetet biztosítson.**

Az NKE a 2014. évben indította el a közszolgálati továbbképzés rendszerét. A közszolgálati továbbképzés a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX.28.) Korm. rendeletben meghatározott keretek között működik. A közszolgálati továbbképzés a közigazgatás átalakításának egyik legmarkánsabb elemévé vált. Egy közigazgatás reformjának mindig kritikus eleme a változások képzési-tanulási támogatása a vezetők és tisztviselők körében. A változások megfelelő kezeléséhez képzéseket kell rendelni, a hatékonyság javulása pedig csak aktív és célzott tanulással érhető el. Az NKE feladata, hogy a közigazgatás egy hatékonyan „tanuló szervezetté" váljon. A tanulás igényét és kultúráját, a hatékony önfejlesztés képességét kell ébren tartani a közigazgatásban. A közszolgálati továbbképzési rendszerben a tisztviselők új, inspirálóbb tanulási környezetben végezhetik munkájukat. Cél, hogy a továbbképzés ne kényszer és teher, hanem folyamatos belső szakmai igény legyen. 2014-ben a jogszabály szerint elindult az első négy-éves továbbképzési ciklus, amelynek első évében közel 70 ezer tisztviselő vett részt képzésekben. A 2015. év a közszolgálati továbbképzési rendszer konszolidációjáról szól és folytatja a hazai felnőttképzés egyik leginnovatívabb tanulási rendszerének kialakítását. A képzéseken évente 70 ezer tisztviselő vesz részt, 2014-ben a tisztviselők által kitöltött elégedettségmérő kérdőívek alapján (hétfokozatú skálán, ahol az 1 a legalacsonyabb, a 7 a legmagasabb szintű elégedettséget jelenti) a résztvevők az e-learning képzéseket 5,40-re, a vezetői tréningeket 5,85-re, az egyéb jelenléti képzéseket pedig 5,62-re értékelték. A PROBONO továbbképzési informatikai rendszer teljes körű képzéstervezési, képzésszervezési és oktatásmenedzsment szolgáltatást nyújt a tisztviselők, a közigazgatási szervek és a programtulajdonosok részére. Fontos célkitűzés, hogy a tisztviselők fejlesztési igényei összhangban legyenek az államreform céljaival, a jogi és szervezeti környezet változásaival, az egyéni karrier- és életpálya tervekkel, az egyéni teljesítmény-értékeléssel, az egyéni kompetenciák tényleges fejlesztési igényeivel. Ehhez nélkülözhetetlen a bemeneti kompetenciák rendszerszintű mérése, valamint a fejlesztési eredmények nyomon követése (kimeneti kompetenciamérése).

A **KÖFOP 2014-2020 keretében megvalósítandó fejlesztési tervek** a továbbképzésben:

- A közszolgálati továbbképzési rendszerben cél a területi közigazgatás *senior* tisztviselői állományának és a társegyetemek oktatóinak széleskörű oktatói-szakértői részvétele a továbbképzési programokban. Ennek érdekében a közszolgálati továbbképzések területi (megyei) központjainak kiépítése, mint szervezetfejlesztési cél a KÖFOP programok keretében megvalósítható.
- A közszolgálatban dolgozók hatékonyabb tanulását segítő tanulási környezet fejlesztése.
- On-line oktatás-technológia bevezetése, on-line konzultációs platform, on-line konzulensi hálózat szervezése, e-learning programok adaptációja az on-line képzés rendszerébe.
- A tisztviselők fejlesztési szükségleteit meghatározó kompetencia-mérés.
- Kompetencia-alapú egyéni képzés-tervezés.
- A képzésfejlesztés és a közigazgatás személyügyi rendszereinek közös kompetencia-térképe.
- Közigazgatási vizsgarendszer átfogó tartalmi és módszertani felülvizsgálata a kompetencia-fejlesztési és mérési igények alapján.
- Átképzési programok, közszolgálatban dolgozók pályamódosításának képzési támogatása.
- A tanulás hatékonyságát értékelő mérőrendszerek bevezetése.
- A jelenlegi tudásmenedzsment (pl. tananyag-közvetítés) hatékonyabbá válását szolgáló NKE E-közszolgálati tudástár (virtuális könyvtár) kialakítása.
- Az önkormányzatok specifikus képzési és fejlesztési igényeit szélesebb körben kiszolgáló továbbképzési kínálat.

A **vezetőképzésnek** új irányokat ad az államtudományi keretek között induló kormányzati tanulmányok posztgraduális program fejlesztése. A vezetői kompetencia-fejlesztésben a korszerű tréningeszközöket és módszertanokat (pl. *action learning*) kell alkalmazni. A hivatásrendi pályák (rendvédelmi, nemzetbiztonsági, katonai, közigazgatási életpálya) átjárhatóságát szolgáló integrált és az átképzést támogató programok kínálatát bővíteni kell. Amennyiben a közszolgálati életpálya-stratégiák folytatják és a fenti irányokba fejlesztik a személyügy- és továbbképzés rendszerét, akkor valóban Európa egyik modellértékű és innovatív közszolgálata felé haladunk.

**Az EFOP 2014-2020 keretében megvalósítandó fejlesztési tervek** a továbbképzésben:

- Egy olyan rendszer létrehozása, amiben a beavatkozások eredményeképpen az intézmény, a hallgatók és az oktatók emelkedő teljesítménnyel képesek reagálni a munkaerő-piaci kihívásokra és a nemzetközi versenyre.
- A társadalmi innovációt szolgáló és a K+F szféra igényeit kielégítő szolgáltatások nyújtására valamint a kutatói utánpótlás biztosítására kapacitások kiépítése, tudásbázis fejlesztése és kutatási folyamatok kialakítása.
- A víztudományi felsőoktatás gyakorlati képzésekkel, oktatással, kutatással kapcsolatos infrastruktúrájának fejlesztése annak érdekében, hogy az intézmény megfeleljen a tudásalapú társadalom és a gazdaság követelményeinek, képes legyen európai és globális értelemben véve is versenyképes szolgáltatások biztosítására.

## V. EREDMÉNYES KUTATÁSOK

A **kutatási stratégia** kimunkálását, ennek **kutatásirányítási rendszerét** és a kutatási prioritásokat az **államtudományi egyetemmé fejlesztés gondolatrendszerében** kell kezelni (lásd II./2. pont).

1. A kutatási stratégiát annak **eredményességi céltételei és annak mutatói** határozzák meg:
    - a PhD-s és DSc-s oktatók/összoktató arányának javítása (kapacitás);
    - oktatók/kutatók független idézettségének növelése;
    - oktatók/kutatók összes tudományos közlemény számának növelése;
    - oktatók/kutatók monográfiák és szakkönyvek számának növelése;
    - oktatók/kutatók külföldön megjelent tudományos közlemények számának növelése;
    - oktatók/kutatók hazai kiadású idegen nyelvű közlemények számának növelése;
    - K+F célú pályázati források részarányának növelése a kutatási kiadásokban.

Az egyéni és a szervezeti (tanszéki, intézeti, kari) tudományos teljesítmény-értékelését be kell építeni a vezetői/irányítási rendszerbe. Az ösztönző-rendszert és a források elosztását ezzel összhangban kell működtetni.

### 2. Kutatásirányítás és publikáció

Az Egyetem alapeszméjének megfelelően a kutatás szabadságát tisztelni kell, ugyanakkor a kutatások csak a közös egyetemi prioritások meghatározásával, az eredmények nyomon követésével, a kutatásirányítás és a forrásgazdálkodás megfelelő koordinációjával lehetnek eredményesek. A szervezetfejlesztésben olyan **központi egységre** van szükség, amely összehangolja a karok és intézetek kutatási céljait, **az államtudományi kutatási stratégiát érvényesíti**, alkalmas a központi K+F forrásgazdálkodásra és projekt alapú működésre. Az oktatás-kutatás kari egysége alapján a kutatók és kutatási egységek a karokban működnek. A kutatásszervezési egység állománya professzionális nemzetközi forrásszerző, pénzügyi és pályázatíró képességekkel rendelkezik.

Az Egyetemnek támogatnia kell a **tudományos adatbázisok** teljessé tételét. A tudományos eredmények **publikáció**jának eszközei az *offline* és *on-line* NKE szakfolyóiratok, könyvkiadás és repozitórium. Az egyetem teljes kutatási spektrumát átfogó saját angol nyelvű szakfolyóirati publikáció lehetőségeit is bővíteni kell. Az elektronikus publikációk lehetőségeinek továbbfejlesztése szükséges megfelelő kapcsolódással a web tudományos keresőrendszereihez. Az MTA által elfogadott és használt minősítési rendszerben tovább kell javítani az egyetemi lapok besorolását. Átfogó bibliometriai stratégia alapján kell módszeresen törekedni a publikációk és az NKE tudományos teljesítmény láthatóságára a releváns nemzetközi adatbázisokban.

### 3. Tehetséggondozás

A kutatói utánpótlás fontos forrása az NKE hallgatói kara, ezért a tehetséggondozást a kutatásirányítással szoros kapcsolatban kell kezelni. Az OTDK helyezettek, Pro Scientia díjasok, a szakkollégiumi hallgatók, a köztársasági ösztöndíjasok és Nemzeti Tehetségprogram díjas hallgatók és fiatal kutatók száma az egyetem kiválóságának mércéje, ezért ezek növelésére megfelelő lehetőségeket és forrásokat kell biztosítani.

A tehetséggondozás színterei a **szakkollégiumok és a Tudományos Diákkörök.** A 2015-ben lebonyolított NKE szervezésű OTDK rendezvények sikeréből (Állam- és Jogtudományi Szekció, Had- és Rendészettudományi Szekció) kell további muníciót meríteni a továbblépéshez. A szakkollégiumok fejlesztési terveit és a minősítésüket támogatni kell. Az ösztöndíjrendszerben, a kiválósági pályázatokban és a mentorálás eszközeiben szem előtt kell tartani a tudományos ambíciók megalapozását valamint az egyetemi karrierre való az ösztönzést. Az együttműködés jegyében külön figyelmet kell fordítani a hallgatói tehetséggondozás külsős szervezeteivel való hatékony együttműködésre, így az OTDT (Országos Tudományos Diákköri Tanács), a fiatal kutatói utánpótlás letéteményese pedig a DOSZ (Doktoranduszok Országos Szövetsége).

### 4. Doktori iskolák

A doktori iskolák fejlesztését az **államtudományi egyetemmé fejlesztés koncepciója** alapvetően meghatározza (lásd II./2.). Az NKE a tudomány olyan területein nyújt PhD fokozatot, amelyen más hazai egyetemek nem folytatnak doktori képzést. Ezért az NKE felelőssége kiemelt, különösen e területeken a nemzetközi tudományos kapcsolatok erősítésében.

A **rendészettudomány** doktori szintű művelése töretlen cél. A NKE-nek a hazai rendészettudomány megerősítése kiemelt, nemzetstratégiai feladata.

A **hadtudományi, a katonai műszaki doktori és a közigazgatás-tudományi doktori iskolák** tekintetében a nemzetköziesítés sürgető feladat. Kiemelt cél, hogy valamennyi doktori iskolában meg legyenek teremtve az angol nyelvű képzés és témavezetés feltételei. Ez magában foglalja a szabályzók lefordítását, az adminisztráció felkészítését és az idegen nyelven is oktatni képes oktatók-kutatók minél szélesebb körének bevonását a képzésbe és témavezetésbe. A közigazgatás-tudományi doktori iskola vonzerejét és presztízsét erősíteni kell, jelentős kutatás-módszertani fejlesztésre és tematikai bővítésre van szükség.

## VI. NEMZETKÖZI MINŐSÉG

A NKE **teljesítményének nemzetközileg kompatibilis m**érésével kell az erősségeket felmutatni, a gyenge pontokat fejleszteni. A **nemzetközi együttműködés** dimenziója jelenti a legjobbak közé történő felemelkedés esélyét a nemzetközi felsőoktatásban. A nemzetköziesítés **három dimenziója**: a regionális (Kelet- Közép Európai) felsőoktatás, az Európai Felsőoktatási Tér és a globális egyetemi kapcsolatok.

A **régióban** felépített bilaterális kapcsolatokat, kiemelten a magyar nyelvű oktatást is folytató intézményekkel mélyíteni kell, a meglévő keretek további mobilitásnak és közös pályázatoknak adnak terepet. A regionális alapú multilaterális kapcsolatok (NISPAcee, CeeGOV projekt, IMAF, FOURLOG, V4) jó gyakorlataira építve kell vezetői szerepre törekedni és pályázati aktivitást mutatni (*Erasmus+, EuropeAid, Twinning*), különösen a

fejlődő nyugat-balkáni, kelet-európai és eurázsiai országok *capacity-building* projektjeiben és a politikai és gazdasági integrációk tudományos dimenzióinak erősítésében.

**Európai** léptékben az Erasmus partnerséget és a tudományos kapcsolatokat (pl. EGPA) a közös diploma programok és közös kutatások (Horizon 2020) irányába kell továbbfejleszteni.

**Globális** dimenzióban fel kell tudni mutatni erősségünket és egyediségünket globális témákban (biztonság, fenntarthatóság, kormányzás). A megkezdett hálózatosodás (OECD, *Transatlantic Policy Consortium*, IIAS, IASIA, IAU) és bilaterális kapcsolatok (Erasmus+ kínai, izraeli, amerikai és orosz egyetemekkel) eredményességét aktív mobilitás, közös diploma és közös kutatások adják.

Az NKE-nek nemzetközileg nyitott, mobilitás-barát, egyedi erősségeit felmutatni tudó, egyszerre **magyar, közép-európai, európai és nemzetközi egyetemként** kell megjelennie.

1. Az Egyetem **nemzetközi minőséget** az alábbi céltételek (és mutatók) fejezik ki:
   - nemzetközi intézményi (egyetemi, közintézményi) együttműködésben szervezett tudományos programok, publikációk számának növelése;
   - nemzetközi intézményi (egyetemi, közintézményi) együttműködésben elnyert K+F források mértékének növelése;
   - külföldi hallgatók számának növelése;
   - az NKE hallgatók által intézményközi megállapodás alapján külföldi részképzésen szerzett kreditszám növelése;
   - az NKE-n PhD-t szerzett külföldiek számának növelése;
   - az idegen nyelvű tantárgyak számának növelése (külföldi vendégoktatók bevonása);
   - az idegen nyelvű *degree (single, joint, double*) programok számának növelése;
   - oktatók/kutatók külföldön megjelent tudományos közleményei;
   - oktatók/kutatók hazai kiadású idegen nyelvű közleményei.

## 2. Nemzetközi képzésfejlesztés

### a. Graduális képzési programfejlesztés

A képzési programok nemzetköziesítésének kiemelt iránya a kettős vagy közös diploma programok fejlesztése. Ezek a programok nem csak a hallgatói minőséget növelik, de a hazai és nemzetközi kiválósági szabályok szerint is előnyt jelentenek a minősítésben. Mind a fejlesztésre, mind az indításra és a mobilitás támogatására maximálisan ki kell használni az ERASMUS+ kereteit.

Az *International Relations in Public Service* MA programot alkalmassá kell tenni arra, hogy a külföldi igényeknek is megfelelően– és a magyar MA programhoz hasonlóan- különböző specializációk is elérhetőek legyenek rendészet, biztonságpolitika és közmenedzsment szakterületen.

A *Policing in Europe* közös mesterprogram és a CEPOL égisze alatt működő egyéb közös képzések keretében kidolgozott tananyagok jó alapot jelentenek a graduális képzések további nemzetköziesítéséhez.

Az NKE folyamatban lévő és folytatandó **nemzetközi képzés-fejlesztései**:

- *Kisebbségpolitika szakterület* - a példaértékűen működő *Global Minority Rights Summers School* kapcsán kialakult együttműködés alapjain, angol-magyar együttműködés;
- *E-kozszolgálat és kibervédelem* szakterület - német- osztrák- szlovén- magyar együttműködés;
- *Közpolitika-Közmenedzsment szakterület* szakterület, német- litván- amerikai együttműködés;
- *Regionális biztonság* szakterületen - a Stratégiai Védelmi Kutató Központ partnerségeire alapozva;
- *Nemzetközi biztonság* területen izraeli-magyar kettős diplomaprogram előkészületben (Haifa University);
- *Közjogi terület* – olasz- német- magyar együttműködési előzmények;
- *Kriminalisztika és rendészeti terület* (CEPOL és AEPC kapcsolatok, valamint Marymount University (USA) stratégiai együttműködés).

**b. Részképzési programfejlesztés – Idegen nyelvű kurzuskínálat fejlesztése**

A **bejövő részképzési mobilitás ösztönzése** céljából bővíteni kell az **idegen nyelvű tematikus modulok**at. Az intézkedés kinyitja a belső átjárhatóságot a magyar hallgatók számára is, kihasználja a karközi képzési szinergiákat. A NKE oktatói személyi fejlesztésekben (előmenetelben) következetesen számon kell kérni az előadóképes angol nyelvtudást. A meglévő fiatal oktatói állomány esetében fel kell mérni a meglévő nyelvtudást és ösztönözni kell az angol nyelvtanulást. Az Egyetem nyelvoktatással foglakozó szervezeti egységei a kihasználatlan óraterhelési kerete felső határáig indítsanak angol nyelvű tanfolyamokat az oktatói állomány számára. A vezetőknek példát kell mutatniuk a külföldi vendégoktatásban és számon kell kérniük a beosztottakon is a rendszeres külföldi oktatást.

**c. Nemzetközi mobilitás**

Az **Erasmus** európai mobilitásban a **mennyiségi bővítés** sebessége a tanulmányi, a gyakorlati és a személyzeti (oktatói) mobilitás terén egyaránt az Erasmus támogatás „fokozatossági" korlátaiba ütközik: hallgatói létszám-arányos támogatás, illetve max. 30%-os növekedés évente. Az évenkénti bővítést a maximális szinten kell tartani (A 2014-hez mért 30%-os növekedést az NKE a 2015/2016 tanévre is biztosította).

Az Erasmus új keretprogramjaiban (stratégiai partnerség, *capacity-building* pályázatok) ún. tudástranszfer programokat kell fejleszteni nyugat-balkáni és kelet-európai országok irányába.

A partnerkapcsolatok terén cél a **NETK partnerhálózatának** minőségi bővítése, a biztonságpolitika és nemzetközi közszolgálati kapcsolatoknak megfelelő képzést nyújtó intézményekből álló portfólió felállítása. Bővíteni kell az Erasmus **szakmai gyakorlat** lehetőségeit is. A szakmai gyakorlati helyek között szerepelnek Magyarország külképviseletei, külföldi közigazgatás-tudományi intézetek, közigazgatási és rendvédelmi szervek, valamint nemzetközi szervezetek. A kimenő hallgatói mobilitást elsősorban a RTK-n kell bővíteni, szintre hozni.

Növelni kell **az oktatói és a személyzeti mobilitást is**. A bejövő mobilitásban elsődleges szempont a vendégprofesszorok számának növelése, illetve az általuk oktatott kurzusok hatékony integrálása a hallgatók kreditalapú képzési programjába. Az Egyetem elindította a Nemzetközi Chair programot, valamint a „*visiting scholar*" és a „*visiting professor*" programokat. Az Egyetemnek a fenti konstrukciók keretében vonzó célponttá kell válnia a nemzetközi minőséget képviselő külföldi oktatók, kutatók számára.

Az **Erasmus+ nemzetközi mobilitás** az Erasmus program nem-európai partnerországokra való kiterjesztését jelenti. Az NKE 2015-től kínai, izraeli, kazahsztáni és más nem európai partnerekkel közel 70 mobilitási státusszal gazdálkodik. További pályázatokkal kell növelni az Európán kívüli hallgatói és oktatói mobilitást.

A Kormány **Stipendium Hungaricum** programjában növekvő külföldi hallgatói létszámot kell fogadni az építő- és környezetmérnöki BSc, az *International Public Service Relations* MA szakon és a doktori iskolákban angol nyelvű képzésekre. A magyar nyelvű képzés is nyitott a programban, de ehhez meg kell teremteni a külföldiek magyar nyelvű képzésének feltételeit.

A nemzetközi képességek és minőség fejlesztésének jelentős forrásokat nyújt a **KÖFOP 2014-2020 operatív program**, melynek célja olyan programok, tudástartalmak fejlesztése és publikációja, amely a közszolgálatban dolgozók és a közszolgálati utánpótlás számára a legszélesebb körben biztosítja a korszerű nemzetközi közigazgatási, rendészeti, katonai, közpolitikai, gazdasági ismeretekhez történő hozzáférést és a hatékony tanulás lehetőségét.

## VII. KORSZERŰ INFRASTRUKTÚRA ÉS SZOLGÁLTATÁSOK

**1**. A Ludovika Campus **az Egyetem XXI. századi infrastruktúráját,** egyszerre **szellemi alapját és fizikai környezetét, a tradíció és a modernitás** találkozását jelenti.

A beruházás **ütemezését** a Nemzeti Közszolgálati Egyetem elhelyezése a Ludovika Campusban állami beruházás egyes programelemeinek megvalósítása érdekében szükséges intézkedésekről és a források biztosításáról szóló 1512/2015. (VII.23.) Korm. határozat rögzíti:

*a)* az 1. ütemben 2015-2018. között (kormánydöntés alapján) megvalósuló elemek:

- új oktatási épület;
- sportlétesítmények, uszoda, lőtér, hallgatói központ;
- a Rendészettudományi Kar Kollégiuma és speciális képzési épülete;
- az Orczy park felújítása, lovarda, istálló és egyéb lovas létesítmények rekonstrukciója, kialakítása, a Népligethez való kapcsolódás lehetőségének megteremtésével;
- a Ludovika Szárnyépületben a Közigazgatás-tudományi Kar részére oktatási funkciók, illetve vezető- és továbbképzési szervezési és végrehajtási funkciók elhelyezése;
- a Ludovika Szárnyépülethez csatlakozó Vívóterem épületében oktatási, kulturális, sport és egyéb kiszolgáló funkciók,

*b)* a 2. ütemben 2017-2020. között (kormányzati döntés függvényében)

- a Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar speciális bentlakásos képzési központ a honvédelmi miniszter által meghatározott tartalommal;
- a katasztrófavédelmi speciális képzési központ szükséges létesítményei a katasztrófavédelemért felelős miniszter által meghatározott tartalommal valósulhat meg.

2. **A szellemi vagyon fejlesztése és terjesztése**

**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 info-technológiai lehetőségeit 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 **KÖFOP 2020** keretében a **„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 Könyvtár**nak. 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 disszeminációja a nemzetközi tudományos közéletbe és a hazai közszolgálat teljes spektrumába. Bővíteni kell a digitalizált állományt, részt kell venni az országos digitalizálási folyamatokban, csatlakozni kell a nemzetközi szolgáltatókhoz (pl. *WorldCat, Scopus, webscience*).

Tökéletesíteni kell az egyetemi publikációk repozitóriumát. Fontos a nyílt hozzáférésű lehetőségek kiaknázása a legmodernebb mobil technológiák alkalmazásával. Cél az Egyetem szaklevéltárának létrehozása és működtetése, gyűjteményes állományok pl. Rendszerváltás Gyűjtemény létrehozása, digitális feltárása, archiválása, repozitóriumba szervezése. Fejleszteni kell az MTMT és az NKE rendszerek közötti átjárhatóságot, a repozitóriumot a tudománymetriai feladatok szem előtt tartásával. A könyvtár fizikai elhelyezése a Ludovika campuson megkezdődött, a kari állományok elhelyezése a karok költözésével egy időben kezelendő.

A vízgazdálkodás területén a Víztudományi Kar elkötelezett a Vízügyi Digitális Tudástár továbbfejlesztése mellett, hazai és nemzetközi szinten is több célcsoportot (oktatók, hallgatók, ágazati szakemberek, kutatók, nyilvánosság, stb.) kiszolgálva. A további bővítéshez EFOP-pályázati forrás ad lehetőséget.

3. **Digitális szolgáltatások**

Az NKE fizikai infrastruktúrájának jelentős átalakítása, a szolgáltatások gyors bővülése folyamatos kihívást jelent az **informatika kapacitások és szolgáltatások fejlesztésében.** Fenn kell tartani azt a szemléletet, amely a „felhő-szolgáltatások" vásárlása helyett a saját szerverkapacitás fejlesztését preferálja. Az **Apertus Kft**. megalapításával versenyképes saját fejlesztői erőforrás működik az NKE tulajdonában. Cél, hogy az Egyetem stratégiai rendszerei és alkalmazásai az igényekhez és a rendelkezésre álló erőforrásokhoz illeszkedve stabilan, megfelelő adatbiztonsággal működjenek. A biztonság, fenntarthatóság és a gazdasági

hatékonyság szempontjainak a külső informatikai szolgáltatások megrendelésének mérlegelésénél fontos szerepet kell kapniuk.

A Ludovika Campuson korszerű, az egyetemi igényeket kielégítő infokommunikációs rendszer kerüljön kialakításra, amely önálló informatikai központot, telefonközpontot, egységes és strukturált telephelyi hálózatot foglal magában. Az első ütemben üzembe helyezett Főépület informatikai rendszere már ezen elvek mentén került kialakításra.

A közszolgálati továbbképzés informatikájának országos hálózatát működtető NKE rendszereknek megfelelő kapcsolatban kell állniuk a kormányzati informatikai hálózatokkal, hogy a képzések IT kapcsolata megbízhatóan működjön. A **KÖFOP 2020** keretében informatikai fejlesztésekkel kell támogatni az **ICT alapú tanulási környezet fejlesztését**.

Egyetemünk fejlődésének, illetve a képzés színvonalának növelésére irányuló törekvésnek egyik alapja az **igényeket hatékonyan kielégítő, biztonságosan, stabilan, rugalmasan üzemeltethető korszerű infokommunikációs rendszer, amelynek fenntartása és fejlesztése az egyetem alapvető belső érdeke**. Az informatikai stratégiának a folyamatosan növekvő igényekkel összhangban, a gyorsan fejlődő és változó egyetemi környezet keretein belül kell érvényesülnie, a szolgáltatási színvonalat egy folyamatosan átalakuló környezetben kell fenntartani, illetve a rendelkezésre álló erőforrások segítségével minél magasabb szintre emelni. Nem téveszthetjük szem elől azonban, hogy a fejlett informatikai infrastruktúra kialakítása nem az elérendő cél, hanem csupán az egyik eszköz az egyetem stratégiai céljainak eléréséhez.

Az épülő kampuszon **IP alapú, nagyfokú redundanciával rendelkező infokommunikációs rendszer**t hozunk létre, melyben **két egymással redundáns párt alkotó szerverközpont**tal számolunk. Az egyes központok minden fontosabb funkcióval önállóan is rendelkeznek, a stratégiailag fontos alkalmazásokat tekintve autonóm módban is képesek üzemelni, azaz egymás redundáns párjaként működnek, részleges adat és szolgáltatás redundanciát valósítva meg. Végeredményként az egyetem stratégiai rendszerei és alkalmazásai az igényekhez és a rendelkezésre álló erőforrásokhoz illeszkedve magas rendelkezésre állással, stabilan, megfelelő adatbiztonsággal működhetnek.

A Ludovika Campuson korszerű, az egyetemi igényeket kielégítő infokommunikációs rendszert alakítunk ki, amely **önálló informatikai központot, telefonközpontot, egységes és strukturált telephelyi LAN hálózatot** foglal magában. Az első ütemben üzembe helyezett Főépület informatikai rendszere már ezen elvek mentén került kialakításra.

### 4. További hallgatói szolgáltatások fejlesztése

A magas színvonalú hallgatói szolgáltatások, a **szolgáltató egyetemi jelleg elvárás** a felsőoktatásban. Szükséges egy olyan szolgáltatási struktúra kialakítása és fejlesztése az Egyetemen, amely a hallgatói szolgáltatások – így különösen a **hallgatói tanácsadás, az egyéni karriertámogatási és pályaorientációs tevékenység, az egyetemi verseny- és szabadidős sportélet**– minőségének emelését, valamint a hallgatók és volt hallgatók Egyetemhez való kötődését szolgáló **Alumni Közösség**, a hallgatói önkormányzat és a munkáltatók Egyetemmel történő együttműködésének koordinációját segíti elő. Ezt szolgálhatja egy egyetemi központi karrier iroda létrehozása.

A Ludovika Campus Projekt keretében megvalósuló **sportkomplexum** birtokba vételével az egyetemi sport ugrásszerű fejődésével lehet számolni. Az Egyetemnek támogatnia kell azokat a hallgatókat, akik

eredményesen képviselik az Egyetemet a hazai és nemzetközi versenyeken. Meg kell erősíteni a tehetséggondozó rendszert a sport területén is, folytatni kell a hallgatói sportot erősítő programok kidolgozását.

## VIII. ÉSSZERŰ INTÉZMÉNYI MŰKÖDÉS ÉS „JÓ KORMÁNYZÁS"

Az NKE alapításától fogva speciális jogszabályok által meghatározott vezetési és szervezési feltételrendszerben működik. A Fenntartói Testület hatásköre, az állami finanszírozás rendszere, az egyetemi vezetés jogszabályi szerkezete eltér más állami egyetemektől. A kancellári rendszer bevezetése, a gazdasági főigazgatói és főtitkári reszortok megszüntetése a felsőoktatásban az NKE-t nem érintették.

Az NKE sajátos irányítási-működési modell, amelyet az államháztartás rendszerében **a hatékonyság modelljévé kell fejleszteni**. Ez alapvetően az NKE rektori vezetésének a felelőssége: **átláthatónak, tervezettnek, hatékonynak, gazdaságosnak, szabályosnak, etikusnak, elszámoltathatónak kell lennie**. Ez az **egyetemi „jó kormányzás" követelménye.**

A **működés hatékonyságának céltételei (mutatói)** többek között:

- 1 fő adminisztratív kapacitásra mért oktatók számának növelése;
- 1 fő adminisztratív kapacitásra mért hallgatók számának növelése;
- állami támogatáshoz mérten a saját bevétel arányának növelése;
- egyéni és szervezeti teljesítményértékelés javuló mutatói;
- az egyetemi polgárok elégedettségi mutatójának emelkedése.

A **gazdálkodásban** egyszerre kell a feladatfinanszírozási, a pénzügyi egyensúlyra törekvő és a fejlesztés-orientált szemléletnek jelen lennie. Maximalizálni kell az NKE működésében a fejlesztési források működési célú hasznosulását. A fejlesztési forrásokra is vonatkoztatni kell az állami támogatás felhasználására vonatkozó gazdálkodási szigort. Eszerint az erőforrások felhasználásához kapcsolódó kiadás vagy ráfordítás az elérhető legkisebb legyen, a jogszabályban meghatározott vagy általánosan elvárható minőség mellett. A nyújtott szolgáltatások, az előállított termékek, az ellátott feladat más eredményének értéke, vagy az azokból származó bevétel a lehető legnagyobb mértékben haladja meg a felhasznált erőforrásokhoz kapcsolódó kiadásokat vagy ráfordításokat. A gazdálkodás irányítása és működtetése tekintetében valamennyi adat, adatszolgáltatás, elemzés, dokumentum hozzáférhető (átlátható) legyen.

Az Egyetem **legfőbb erőforrása az ember**. **Az Egyetem a közös célok iránt elkötelezett, környezetét és önmagát fejleszteni akaró, motivált dolgozók, oktatók, kutatók közösségeként érheti el vízióit.** A személyzeti politikának a **teljesítmény elvére** kell épülnie. Érvényesítése döntően nem normatív előírások függvénye, hanem komoly és következetes vezetői döntések kérdése.

A **vezetőknek** példát kell mutatniuk kitartásban, szorgalomban, etikus és szakszerű munkavégzésben. Az Egyetemnek **„tanuló szervezetként"**, nyitottan és önkritikusan kell működnie, amely az ezt hitelesítő és támogató vezetői filozófia mellett működőképes. A

vezetőknek maguknak is tanulniuk kell (vezetőképzés), vezetői ismereteiket tudatosan kell használniuk.

Motiváló és jó teljesítményre **ösztönző környezetet** kell teremteni. A munkatársaknak meg kell adni a közösségi élmény lehetőségeit. Az Egyetemnek saját továbbképzési programjaiba be kell építenie saját dolgozóinak, oktatóinak a célirányos továbbképzését is. Az egyéni fejlesztési igényeket rendszeres **egyéni teljesítményértékelésre** kell építeni. Működtetni kell a **szervezeti teljesítmény** (pl. tanszék) értékelő-rendszerét is. Ki kell dolgozni a **dolgozói elégedettség** és igények mérésének, értékelésének rendszerét. Nyitott és kétirányú kommunikációt kell működtetni a vezetők és a beosztottak között. A vezetésnek a dolgozók **lelki és fizikai egészségének** ellenőrzéséhez lehetőséget nyújtó szolgáltatást kell kínálnia, a kölcsönös figyelem és gondoskodás kultúráját kell fenntartani.

A KÖFOP és az EFOP programok menedzsmentje jelentős **szervezetfejlesztést** és az ÁROP programokban kialakult **adminisztratív képesség továbbfejlesztését** igényli. A működésfejlesztés középpontjában a jelentős volumenű fejlesztések rendkívüli kihívásaira is felkészült vezetői, személyi és szervezeti képességnek kell állnia. A programok komoly finanszírozási fegyelmet és likviditási kockázatkezelést tesznek szükségessé. Az Egyetem költségvetési tervezésében, állami támogatásában figyelembe kell venni, hogy a KÖFOP jelentős előfinanszírozási szükségletét, különösen az induló időszakban az előlegen felüli refinanszírozási periódusokban. Mindez előrelátó és pontos pénzügyi tervezést tesz szükségessé.

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

## IX. A MINŐSÉG ÉS A KIVÁLÓSÁG KULTÚRÁJA

A minőségnek és a kiválóságra törekvésnek a **szervezeti kultúrában, a vezetői filozófiában** és az **egyéni habitusban** folyamatosan jelen kell lennie. Ennek szükséges, de nem elégséges feltétele az ügyviteli folyamatok és eljárások minőségbiztosítása és kontrollja. A minőségi kultúra kettős kihívása: **a felsőoktatás (tudomány) és a közszolgálat, hazai és nemzetközi minőségügyi kritériumainak egyszerre kell megfelelni.**

A felsőoktatási minőség alapja a megfelelő intézményi **önértékelés és önkorrekció** rendszere és kultúrája. A **hazai szintű felsőoktatási minőségellenőrzés** alapintézménye a MAB, amellyel korrekt munkakapcsolatra kell törekedni. Az **európai és a nemzetközi felsőoktatási szervezetek minőségügyi folyamataiban** is jelen kell lenni. 2020-ig a *European University Association* és az *International Association of Universities* intézményértékelési minősítését indokolt lesz megpályázni. Kísérleti jelleggel nemzetközileg elismert (*European Association for Quality Assurance in Higher Education*, ENQA tagintézmény) európai akkreditációs szervezettel programakkreditációs eljárást kell végeztetni. Jelen kell lenni az európai felsőoktatási szervezetek minőségügyi diskurzusában (*European Quality Forum*).

Az NKE-n a **minőségügyi szabályozók** komplex és koherens rendszerének kell működnie. A minőségbiztosítási rendszer alapdokumentuma a minőségfejlesztési program tartalmazza a működés hosszútávra szóló minőségközpontú elveit (minőségpolitika) és az azok elérésére

vonatkozó fejlesztési elképzeléseket. Kiépítésre került a minőségbiztosítás szervezete. A Szenátus 2015-ben tisztújítással újraszervezte az **Egyetemi Minőségügyi Bizottság**ot, mint az Egyetem minőségbiztosítási rendszerének irányító, felügyelő testületét. Folyamatban van az **egyetemi minőségelemző- és értékelő rendszer (EMIÉR) kiépítése**, az alapot képező egyetemi adatbázisok (NEPTUN, AVIR, könyvtár) egységesítése, integrálása. Az EMIÉR keretében folytatni kell a rendszeres véleményfelméréseket. Minden kar rendelkezik legalább három és minden központi szervezeti egység legalább egy fő képzett belső auditorral.

Folyamatos a felkészülés az egyetemi akkreditációra. Elkezdődött az éves önértékelést támogató informatikai rendszer létrehozása. Az Egyetemen három alrendszerből – oktatás/nevelés; kutatás/fejlesztés; működtetés – álló minőségirányítási rendszernek kell működnie.

**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.**

## H) Az NKE fejlesztési folyamatok (2015-) – az IFT nyomon követése (monitoring)

Az alábbi táblázat a stratégiai irányokhoz (G. I.-IX.) rendelt **fontosabb fejlesztési folyamatokat** mutatja be.

**Monitoring jelentősége**: az IFT-ben megjelölt mérföldkövek alapján folyamatban lévő fejlesztések előrehaladását és eredményességét időszakosan aktualizálni szükséges.

| **Stratégiai célterület** | Fejlesztési folyamat | Mérföldkő a monitoring tevékenységhez |
|---|---|---|
| **HATÉKONY EGYÜTTMŰKÖDÉS** | Közszolgálati továbbképzési megyei központok kiépítése kormányhivatalokkal, járásokkal és társegyetemekkel együttműködve | 2016. |
| | Nemzeti Adó- és Vámhivatal képzési együttműködés kiterjesztése a pénzügyi igazgatás területén a teljes képzési spektrumra | 2017. |
| | NKE-MTVA-EMMI-SZTE-PPKE Mindenki Egyeteme programsorozat | 2016. |
| | Külföldi professzorok közös foglalkoztatása (MTA TKK) | 2016. |
| **ÁLLAMTUDOMÁNYI FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNY** | Központi kutatástervezés és kutatásirányítás az ÁTI továbbfejlesztésével | 2015. |
| | Államreform Központ működtetésének értékelése | 2016. |
| | Közigazgatás-tudományi Kar szervezetfejlesztése | 2015. |
| | Önkormányzati Tudásközpont | 2016. |
| | államtudományi MA osztatlan (5 éves, doktori kimenettel) | akkreditáció 2016. indítás 2017. |
| | kormányzati tanulmányok posztgraduális képzés | indítás 2016. |
| | Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola államtudományi irányú továbbfejlesztése | 2016. |
| | Rendészettudományi Doktori Iskola megalapítása | akkreditáció 2015-16. indítás: 2016. |
| | Jó Állam Jelentés továbbfejlesztése | 2016., évente rendszeres |
| | A védelmi szektor képességeinek rendszeres és átfogó értékelését és mérését megalapozó indikátor-rendszer (HHK) | 2016. |

| | | |
|---|---|---|
| | Közbiztonsági index (RTK) | 2016. |
| | Igazságszolgáltatás-jogbiztonság index | 2016. |
| | Állam üzleti versenyképességi index | 2016. |
| | Adminisztratív teher - Adóbürokrácia Index | 2016. |
| | Fenntartható fejlődés kutatási programok | 2016. |
| | Digitális Állam és kiberbiztonság integrált kutatások | 2016. |
| | Migráció-kutatások | 2016. |
| | Antikorrupció-integritás kutatások | 2016. |
| **KÖZSZOLGÁLAT-FEJLESZTÉS 2020** | A KÖFOP 2.1.1.1. és a 2.1.1.2. programok szakmai terveinek elkészítése | 2015. |
| | A KÖFOP programok megvalósítása | 2016-2019. |
| **KIVÁLÓ KÉPZÉS ÉS TOVÁBBKÉPZÉS** | az Egyetemi Közös Modul értékelése | 2015. |
| | NETK nyelvi és nemzetközi kompetencia-fejlesztés szervezeti és személyi kereteinek megteremtése | 2016. |
| | Közszolgálati tanárképzés koncepciója, képzésfejlesztés és kísérleti közszolgálati szakiskola (gyakorlóiskola) fejlesztése | 2017. |
| | a rendészeti képzés:<br>a hat féléves képzések nyolc féléves képzésre történő átalakítása és a rendészeti vezető mesterképzés négy fél évről két félévre történő átalakítása | az alapképzések tekintetében:<br>- a szakindítási eljárás megindítása – 2016.<br>- az új alapképzések szakok indítása – 2017/2018. tanév<br>*a mesterképzés tekintetében*:<br>- - a szakindítási eljárás megindítása – 2016.<br>- az új mesterképzés indítása az új alapképzés kimenetére épülve |
| | a katasztrófavédelem mesterképzési szak indítása | a szakindítási eljárás megkezdődött<br>- a szak indítása – 2016/2017. tanév |
| | a kriminalisztika mesterképzési szak indítása | - a szakindítási eljárás megindítása – 2015.<br>- a szak indítása: OG engedélytől függően 2016 |

| | | |
|---|---|---|
| | | v. 2017. |
| | a magánbiztonsági tárgyú mesterképzési szak indítása | - a szakindítási eljárás megindítása – 2017.<br>- a szak indítása – 2018/2019. tanév |
| | a felsőfokú pénzügyi igazgatási képzés létesítése és indítása | - a szakindítási eljárás megindítása – 2016.<br>- a szak indítása – 2017/2018. tanév |
| | pénzügyi tisztképzés indítása a katonai felsőoktatásban | - a szakindítási eljárás megindítása/specializáció nyilvántartásba vétele – 2016.<br>- a szak indítása – 2017/2018. tanév |
| | a nemzetbiztonsági képzések átalakítása,<br>a polgári nemzetbiztonsági szak képzési és kimeneti követelményeinek, valamint szakindítási dokumentációjának kidolgozása megkezdődött | polgári nemzetbiztonsági szak tekintetében:<br>- a szakindítási eljárás megindítása – 2016.<br>- a szak indítása – 2017/2018. tanév |
| | az *International Public Service Relations* mesterképzési szak indítása | a szakindítási eljárás megkezdődött<br>- a szak indítása – 2016/2017. tanév |
| | a szakokleveles magánnyomozó szakirányú továbbképzési szak indítása | a szak létesítésének és indításának nyilvántartásba vétele megkezdődött<br>- a szak indítása – 2015/2016. tanév |
| | A közszolgálat igényeire épülő új szakirányú továbbképzések fejlesztése:<br>kodifikáció-szabályozás<br>pénzügyi gazdasági szakújságíró<br>rendvédelmi szakújságíró<br>rendvédelmi szóvivő<br>közbeszerzési szakértő | 2016. |
| | közigazgatási állomány továbbképzésének fejlesztése | 2019-ig a KÖFOP 2.1.1.1. projekt dokumentációjában meghatározottak szerint |
| | a vízügyi üzemeltetési mérnök BSc alapszak elindítása | 2018. |
| | mezőgazdasági vízgazdálkodási szakirányú továbbképzési szak elindítása | 2018. |

| | | |
|---|---|---|
| | Az EFOP programok megvalósítása | 2016-2020. |
| | A nemzetközi vízpolitikai MsC elindítása | 2018. |
| **EREDMÉNYES KUTATÁSOK** | nemzetközi folyóiratban megjelent idegen nyelvű publikációk számának növelése | folyamatos |
| | doktori iskolák idegen nyelvű programok/védések | 2017 |
| | NKE bibliometriai stratégia megvalósításának értékelése | 2016. |
| | Web-alapú nemzetközi tudástárak NKE jelenlét tudománymetriai értékelése | 2016. |
| | A GINOP programok megvalósítása | 2016-2020. |
| **NEMZETKÖZI MINŐSÉG** | Graduális programfejlesztés – *International Public Service* Relations MA indítása | 2016: az első program indítása |
| | *Double és joint degree* koncepciók megvalósítása | 2016: alapok egyeztetése és kidolgozása stratégiai partnerekkel<br>2017: akkreditáció, Erasmus kiterjesztés<br>2018: első programok indítása<br>2019-2020: szinten tartás, nemzetközi akkreditálás/minősítés megszerzése |
| | ERASMUS kurzusfejlesztés, részképzés-fejlesztés, kredit-mobilitási fejlesztések | 2016 – az első teljes modulrendszerű képzés elindítása a jelenlegi tantárgykínálattal, idegen nyelvű minőségbiztosítás fejlesztése |
| | kimenő hallgatói tanulmányi és szakmai gyakorlati mobilitás fejlesztése, partnerhálózat fejlesztése | folyamatos |
| | bejövő hallgatói részképzési mobilitás növelése | folyamatos |
| | bejövő hallgatói diplomaszerző mobilitás növelése MA és PhD szinten | folyamatos |
| | nemzetközi chair és visiting professzorok fogadása | 2016: 2 Int. Chair és 2 visiting professzor<br>2017: 6 Int. Chair és 6 visiting professzor<br>2018: 10 Int. Chair és 12 visiting professzor |

| | | |
|---|---|---|
| | | 2019-2020: Int. Chair professzorok szinten tartása, visiting professzorok számának növelése |
| | külföldi vendégoktatókkal, kutatókkal és chairekkel kapcsolatos munka teljes körű minőségbiztosítása | 2017 |
| | mobilitást támogató integrált Informatikai szolgáltatás | 2017 |
| | idegen nyelvű képzések teljes körű minőségbiztosítása | 2017 |
| | nemzetközi tudástranszfer projektek | 2017: kettő projektben konzorciumi partnerség 2018: egy konzorciumvezetés, három partnerség |
| **KORSZERŰ INFRASTRUKTÚRA ÉS SZOLGÁLTATÁSOK** | Ludovika beruházás | kormányhatározat szerinti ütemezés 2015-től folyamatos |
| | NKE integrált digitális tudástár és könyvtári szolgáltatások | 2017. |
| | ICT fejlesztési terv | 2015. |
| | Ludovika ICT központ | 2017. |
| | Egyetemi hallgatói karrierszolgáltatások értékelése | 2016. |
| **ÉSSZERŰ INTÉZMÉNYI MŰKÖDÉS ÉS „JÓ KORMÁNYZÁS”** | gazdálkodás hatékonyságának értékelése | 2016. |
| | rendszeres továbbképzési és vezetőképzési programok az NKE dolgozóinak | 2016. |
| | szervezeti teljesítményértékelés bevezetése | 2016. |
| | dolgozói teljesítményértékelési rendszer eredményei | 2016. |
| **MINŐSÉG ÉS KIVÁLÓSÁG KULTÚRÁJA** | NKE minőségbiztosítási rendszer működésének értékelése | 2016. |
| | eredményes MAB intézményértékelés | 2016-17. |
| | nemzetközi felsőoktatási értékelési programban részvétel (EUA/IAU v. külföldi intézmény) | 2016-17. |

**I. Melléklet az Intézményfejlesztési Tervhez**

# Nemzeti Közszolgálati Egyetem

# Vagyongazdálkodási Terv

# 2015-2020.

# 1. Az egyetemi vagyongazdálkodás alapjai, alapelvei

A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény (Nftv.) 12. § (4) bekezdése értelmében az **intézményfejlesztési terv**ben, annak részeként kell meghatározni a fejlesztéssel, a fenntartó által a felsőoktatási intézmény rendelkezésére bocsátott **vagyon hasznosítás**val, **megóvás**val, **elidegenítés**vel kapcsolatos elképzeléseket, a várható bevételeket és kiadásokat.

A Nemzeti Közszolgálati Egyetemről, valamint a közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról szóló 2011. évi CXXXII. tv. 7. § (1) d) pontja alapján a **vagyongazdálkodási tervet a Szenátus elfogadó döntését követően a Fenntartói Testület hagyja jóvá.**

A **Nemzeti Közszolgálati Egyetem** (a továbbiakban Egyetem) a rendelkezésére bocsátott vagyont használhatja és a vagyonkezelési szerződésében foglaltaknak megfelelően hasznosíthatja (Nftv. 86. § (1) bek.).

**Az Egyetem kötelezettsége a rendelkezésére álló források rendeltetésszerű, gazdaságos felhasználása, a szellemi és egyéb vagyon védelme** (Nftv. 86. § (2) bek.). Ha az Egyetem bármilyen jogcímen vagyont szerez, annak tulajdonjoga - az intézményi társaságot ide nem értve - az államot illeti meg, azonban arra a határozatlan időre szóló vagyonkezelői szerződést kell kötni (Nftv. 86. § (4) bek.).

Az **Egyetem a vagyonkezelő**je lehet a feladatai ellátásához rendelkezésére bocsátott vagyonnak (Nftv. 87. § (1) bek.).

Az **Egyetem vagyoná**t, valamint a rendelkezésére bocsátott ingó - ideértve szellemi terméket és más vagyoni értékű jogot is - és ingatlan vagyont az alapító okiratban meghatározott feladatainak ellátásához használhatja, figyelembe véve gazdaságos üzemeltetést és egyéb vagyonvédelmi szempontokat (Nftv. 87. § (2) bek.). Az Egyetem a vagyonkezelésében lévő állami vagyon tulajdonjogát saját hatáskörben, a magyar állam nevében eljárva átruházhatja tv.-ben meghatározott feltételekkel (Nftv. 89. § (2).

Az **állami felsőoktatási intézmény** rendelkezésére bocsátott **nemzeti vagyon**t az állami vagyonról vezetett vagyonnyilvántartásban nyilván kell tartani, ennek érdekében a felsőoktatási intézményt külön jogszabályban meghatározott adatszolgáltatási kötelezettség terheli (Nftv. 90. § (5).

Az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII.31.) Korm. rendelet 9. § (1) b) pontjában foglaltakra tekintettel a Gazdasági Hivatal az Egyetem használatában lévő vagyon használatával, védelmével összefüggő feladatok teljesítéséért felelős szervezeti egység.

Az **állam tulajdonában álló vagyon** feletti **tulajdonosi joggyakorlás** módját és szervezetét, valamint e vagyonnal való gazdálkodást az állami vagyonról szóló 2007. évi CVI. tv. szabályozza, végrehajtási szinten az állami vagyonnal való gazdálkodásról szóló 254/2007. (X.4.) Korm. rendelt előírásai az irányadók.

**Az Egyetem vagyonával történő gazdálkodás alapvető szabályait az Egyetem Gazdálkodási Szabályzatának 17. §-a határozza meg.**

## 2. A Vagyongazdálkodási terv célja, rendeltetése

A **vagyongazdálkodási terv** tárgyi hatálya kiterjed az állam tulajdonában és az Egyetem vagyonkezelésében lévő **ingó és ingatlan állami vagyon**nal való **gazdálkodás**ra, azok **hasznosítás**ára, **értékesítés**ére, ide értve az állami vagyon használatát, állagának megóvását, karbantartását, működtetését, kezelését. Mindemellett kiterjed a kizárólagos állami tulajdonban és egyetemi kezelésben, valamint a 100%-os egyetemi tulajdonban álló **gazdasági társaságok**ra, valamint az Egyetem jogelődei és az Egyetem által **felhalmozott szellemi vagyon**ra.

A **vagyongazdálkodási terv célja** az állam tulajdonában és az Egyetem vagyonkezelésében lévő ingatlan és ingó vagyon, illetve az Egyetem tulajdonában lévő szellemi vagyon rendeltetésének megfelelő hatékony, költségtakarékos, értékmegőrző felhasználásának tervszerű biztosítása.

## 3. Alapvető stratégiai törekvések a vagyongazdálkodás területén

**Az Egyetem olyan eszközökkel és vagyontárgyakkal rendelkezik, amelyek az intézmény alapvető tevékenységeinek ellátásához szükségesek.** Az Egyetem nem vásárolt és a jövőben sem tervez vásárolni olyan vagyontárgyakat vagy eszközöket, amelyek nem az Egyetem alapvető oktatási, kutatási, képzési, továbbképzési, kiképzési és nevelési feladatait (alaptevékenységeit) támogatják. Ennek megfelelően **az Egyetem nem kíván tartósan bérbe adni ingatlanokat vagy eszközöket.**

Az **Egyetem** a következő évek során (2015-2020) különösen **jelentős fejlesztési források**kal számolhat, amelyek felhasználásával jelentős mértékben **növekedni fog az intézmény vagyona**, illetve annak minden vagyoneleme. Ezek a források:

- Magyarország Kormánya 1512/2015. (VII. 23.) Kormányhatározatával biztosított hazai költségvetési forrás a Ludovika Campus Beruházás projekt 2015-2018 első ütemére (ingatlanok).
- A Közigazgatás- és közszolgáltatás-fejlesztési Operatív Program (KÖFOP) keretében biztosított Európai Uniós források (2015-2018) (szellemi vagyon, informatika és egyéb és ingóságok).
- A Ludovika Campus Beruházási projekt 2. ütemének (2017-2020) megvalósulására biztosítandó várhatóan hazai fejlesztési/beruházási források.

Az Egyetem a **felhalmozási kiadási előirányzatokra kapott költségvetési támogatás**t elsősorban **szinttartó beruházások**ra kívánja felhasználni a következő öt év során.

## 4. Az Egyetem vagyona és annak hasznosítása

**Az Egyetem vagyonának számbavételi kategóriái a következők:**

- Ingatlanok, illetve az azokhoz kapcsolódó jogok,
- Ingóságok (informatikai eszközök, oktatástechnikai eszközök, kutatási infrastruktúra, járművek, immateriális javak, egyéb ingóságok),
- Szellemi vagyon (szerzői és kiadói jogok, felhasználói jogok, szabadalmak, egyéb szellemi vagyon).
- Gazdasági társaságokban lévő részesedések.

Az **Egyetem vagyona** kizárólagosan az intézmény **alaptevékenységei**nek és azt kiszolgáló tevékenységeinek ellátására szolgál. A **vagyon fenntartásával és megőrzésével és fejlesztésével kapcsolatos feladatokat** az Egyetem úgy határozta/határozza meg, hogy a különböző vagyonelemei egyértelműen az **Intézményfejlesztési tervben meghatározott céljai elérése érdeké**ben hasznosuljon.

Az **Egyetem nem rendelkezik saját ingatlantulajdonnal,** a gyakorlatban kétféle formában **gyakorol jogokat ingatlanvagyon felett**:

- A Magyar Állam tulajdonában lévő ingatlanok, melyek az Egyetem vagyonkezelésében vannak.
- Az Egyetem rendelkezésére bocsátott ingatlanvagyon, amely tekintetében használati joggal rendelkezik.

**Az Egyetem vagyonkezelésében lévő ingatlanok:**

| Sorszám | Település | Cím | Helyrajzi szám | Terület (m2) |
|---|---|---|---|---|
| **1.** | 1089 Budapest | Orczy út 1. | 36030 | 177 765 |
| **2.** | 1118 Budapest | Ménesi út 5. | 5063 | 21 119 |
| **3.** | 1121 Budapest | Pinty u. 1 | 9158/4 | 3 998 |
| **4.** | 1121 Budapest | Pinty u. 1 | 9158/5 | 2 158 |
| **5.** | 1121 Budapest | Rácz Aladár köz 15. | 09155/3 | 43 385 |
| **6.** | 1121 Budapest | Farkasvölgyi út 12. | 9240/10 | 101 432 |
| **7.** | 1089 Budapest | Diószeghy S. u. 38-40.; 42. | 36009,36014 | 7 099 |
| ***8.** | 6500 Baja | Bajcsy-Zsilinszky út 12-14. | 5342/2 | 13 744 |
| ***9.** | 6500 Baja | Deszkás utca 12. | 972/2 | 3 360 |
| ***10.** | 7332 Magyaregregy | Külterület | 0212 | 215 |
| ***11.** | 6347 Érsekcsanád | Külterület | 0149/8 | 143 |

**Ezekkel az ingatlanokkal kapcsolatos üzemeltetési, állagmegóvási, vagyonvédelmi feladatok teljes mértékben az Egyetem felelősségi körébe tartoznak.** Jelenleg a különböző ingatlanoknál az Egyetem – a korábbi hagyományok alapján – különböző üzemeltetési stratégiát alkalmaz, amelyeknek közös vonása, hogy az ingatlanokkal való gazdálkodás centralizáltan a Gazdasági Hivatal szervezetén belül történik.

Az Egyetem vagyonkezelésében lévő, annak központi campusaként meghatározott **Ludovika Campus** területén **működik az Egyetem központ**ja, illetve itt végzi oktatási és kutatási tevékenységét a **Nemzetközi és Európai Tanulmányok Kar**. Mindemellett a **Ludovika Főépület az Egyetem szellemi központja**, a karok és a karközi intézetek ebbe az épületbe szervezik konferenciáikat, továbbképzésekhez kapcsolódó programjaikat, vizsgáikat, illetve kiemelt ünnepségeiket.

Az elmúlt 2 év során az intézmény ingatlanvagyona a Ludovika Campus vonatkozásában jelentősen megnövekedett, átadásra került a teljesen megújított történelmi **Ludovika Főépület**, átadásra került az **Orczy úti Kollégium** és megszépült a **Ludovika tér**. A teljes Ludovika Campus (Ludovika Főépület, Ludovika Vívóterem, Orczy úti Kollégium, Orczy

Kert, Ludovika tér) **üzemeltetési és állagmegóvási feladatai**t szolgáltatási szerződés keretében az Egyetem saját gazdasági társasága, az NKE Szolgáltató Nonprofit Kft. (a továbbiakban NKE Kft.) végzi. Az **NKE Kft.** feladatai közé tartoznak a műszaki üzemeltetési, karbantartási szolgáltatások, épületfelügyeleti rendszer működtetése, őrzés-védelmi szolgáltatások, takarítási szolgáltatások, kertészeti és parkfenntartási szolgáltatások.
Szintén az Egyetem vagyonkezelésében lévő **Ménesi úti Campus** területén működik az Egyetem **Közigazgatás-tudományi Kar**a és a **Vezető és Továbbképzési Intézet**e. A Campus üzemeltetési feladatait kiszervezett formában külső vállalkozás látja el szerződés szerint.

Az Egyetem vagyonkezelésében lévő **Farkasvölgyi úti Campus** ad otthont a **Rendészettudományi Kar** oktató/nevelő és kutató munkájához. Az üzemeltetési feladatok legnagyobb részét az NKE Kft. végzi.

Az **Egyetem szándéka**, hogy a jövőben a folyamatosan megvalósuló **Ludovika Campus Beruházási projekt** létesítményei komplex üzemeltetési feladataival az NKE Kft-t bízza meg, ugyanakkor kifejezi azon szándékát, hogy ez nemcsak egy „hagyományos üzemeltetés" legyen, hanem sokkal inkább az egyetemi polgárok mind szélesebb körű kiszolgálása. Ugyanakkor kiemelt szándéka, hogy az új beruházások megépüléséig is a lehető legteljesebb körű szolgáltatásokat legyen képes nyújtani a polgárai számára. Ennek érdekében számos fejlesztést hajtott végre az NKE Kft.-vel közösen (értékesítési pontok, étkezési lehetőségek, egyéb szolgáltatások), amelyeket a jövőben a meglévő szolgáltatások minőségének növelésével párhuzamosan folyamatosan fejleszteni kíván.

Az **átmenetileg nem teljes mértékben lekötött kapacitások hasznosítás**át az üzemeltetési feladatokat is ellátó NKE Kft. végzi az Egyetem útmutatása alapján és előzetes engedélyével.

**Ingatlanok, amelyek esetében az Egyetem használati joggal rendelkezik:**

| Sorszám | Település | Cím | Helyrajzi szám | Terület (m2) | Jogcím |
|---|---|---|---|---|---|
| **1.** | 1101 Budapest | Hungária krt. 9-11. | 38900/13 | 31149 | megállapodás |
| **2.** | 1121 Budapest | Budakeszi út 99-101 | 010886/36<br>011204/3<br>11228/4 | 140 | megállapodás |
| **3.** | 5008 Szolnok | Kilián út 1. | 0785/3 | 6261 | megállapodás |
| **4.** | 2000 Szentendre | Dózsa György út 12-14. | 24/1, 24/3, 24/4 | 255670 | megállapodás |
| **5.** | 3600 Ózd | Gyár út 2. | 5267 | 249 | bérleti szerződés |
| **6.** | 2094 Nagykovácsi | Nagykovácsi út 3. | 0106/17 | 295 | megállapodás |

Ezeken a telephelyeken a **Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar**, a **Katasztrófavédelmi Intézet** és a **Nemzetbiztonsági Intézet** működik, amelynek üzemeltetési feladatai nem az Egyetemet terhelik.

A felsorolt ingatlanok vonatkozásában az Egyetem használati joggal rendelkezik, ezeknek a telephelyeknek az üzemeltetésére és vagyonvédelmére a vagyongazdálkodási terv nem terjed ki.

# J. IFT függelék - NKE Víztudományi Kar Javasolt Fejlesztési Beavatkozások 2015-2020

A függelék az IFT-ben jelzett intézményi célok és intézkedések konkrét fejlesztési projektekre és tevékenységekre való lebontását szolgálja.

A 2014-2020-as programozási időszakban az alábbi fejlesztési lehetőségek állnak rendelkezésre

**Emberi Erőforrás Operatív Program (EFOP)**

Humánerőforrás fejlesztés, szolgáltatásfejlesztés (ESZA által társfinanszírozott)

- 3.4 intézkedés: A felsőfokúnak megfelelő szintű oktatás minőségének és hozzáférhetőségének együttes javítás
- 3.5. intézkedés: A munkaerő-piaci kompetenciák javítása a felsőoktatási rendszerben
- 3.6 intézkedés: Kutatás, innováció és intelligens szakosodás növelése a felsőfokú oktatási rendszer fejlesztésén és kapcsolódó humánerőforrás fejlesztéseken keresztül

Oktatási infrastruktúra:

- 4.2 intézkedés: A felsőoktatási infrastruktúra fejlesztés

**Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP).**

- 2.3 intézkedés
    - Stratégiai K+F műhelyek kiválósága
    - K+F+I infrastruktúra megerősítése

**NKFI Alap (illetve kisebb részben VEKOP)**

- GINOP és VEKOP tükörpályázatok a Közép-Magyarországi Régióban (KMR) Stratégiai K+F műhelyek kiválósága K+F+I infrastruktúra megerősítése terén

**Központi költségvetés**

Sem EFOP-ból, sem GINOP-ból, sem VEKOP-ból, sem NKFI Alapból nem támogatható, egyedi tárgyalások alapján indított fejlesztés vagy beruházás

A lenti fejezetek a célok és a források szerint tagoltak, ezekbe szükséges besorolni a fejlesztési elképzeléseket.

Keretes leírásban vannak ismertetve az adott fejezethez tartozó célok és forrás keretek. Ezekhez kérjük igazítani az IFT-ben jelzett, fejlesztési forrást igénylő fejlesztéseket, beavatkozásokat, intézkedéseket.

A legtöbb fejezethez tartozik indikátor, kérünk ezekre becslést adni. Adott tevékenységekhez az intézmény által is megadható külön indikátor.

# Tartalom

1. Új telephely, KFKK létrehozási terve ..... *58*
2. Kárpát-medencei együttműködés, székhelyen kívüli képzés létrehozási terve ..... *58*
3. Duális képzés, kooperatív képzés, felsőoktatási szakképzés ..... *59*
4. Felsőoktatásba való bejutást, illetve a felsőoktatásban bennmaradást támogató, lemorzsolódást csökkentő programok ..... *62*
5. Képzést és intézményi működést hatékonyabbá tevő komplex intézményi fejlesztések .. *65*
6. Intelligens szakosodást támogató, a K+F folyamatokat hatékonyabbá tevő komplex intézményi fejlesztések ..... *68*
7. Felsőoktatási hallgatók tudományos műhelyeinek és programjainak támogatása ..... *71*
8. Tematikus kutatási hálózati együttműködések ..... *74*
9. Infrastrukturális beruházási (ERFA) igények mátrixa ..... *76*
   9.1 EFOP 4.2 ..... 76
   9.2 GINOP 2. ..... 78
   9.3 NKFI Alap illetve VEKOP ..... 79
   9.4 Központi költségvetés igények ..... 80
   9.4.2 EFOP és GINOP forrásokból keret miatt kimaradt beruházási igények ..... 80
10. Telephely racionalizálás ..... *80*

# 1. Új telephely, KFKK létrehozási terve

**Kíván-e az intézmény új telephelyet, közösségi felsőoktatási képzési központot (KFKK) vagy más intézmény telephelyén, székhelyen kívüli képzést indítani Magyarország területén?**

Igen / **Nem**

# 2. Kárpát-medencei együttműködés, székhelyen kívüli képzés létrehozási terve

**Nem releváns.**

# 3. Duális képzés, kooperatív képzés, felsőoktatási szakképzés

**Mely szakokon, képzéseken tervez kooperatív, illetve azon belül duális képzést?**

| Képzés helye (telephely) | Szak / képzés neve | A gyakorlatot biztosító vállalati, közületi partnerek, szervezetek | A gyakorlat helye (település) | IFT illeszkedés | Konkrét igény beazonosítása |
|---|---|---|---|---|---|
| Baja | Építőmérnöki alapszak | Országos Vízügyi Főigazgatóság, Vízügyi Igazgatóságok, vízi közmű szolgáltatók, vízipari cégek | A vízügyi ágazat szereplőinek székhelyei és telephelyei (országos lefedettség), vízipari cégek | vízgazdálkodási felsőoktatás fejlesztése | A vízügyi ágazat szereplői által megfogalmazott igények |
| Baja | Vízügyi üzemeltető mérnök alapszak (új szak, 2017. évi indítást tervezünk) | Országos Vízügyi Főigazgatóság, Vízügyi Igazgatóságok, vízi közmű szolgáltatók | A vízügyi ágazat szereplőinek székhelyei és telephelyei (országos lefedettség) | vízgazdálkodási felsőoktatás fejlesztése | A vízügyi ágazat szereplői által megfogalmazott igények |
| Baja | Környezetmérnöki alapszak | Országos Vízügyi Főigazgatóság, Vízügyi Igazgatóságok, Katasztrófavédelem, önkormányzatok, vízipari cégek | A vízügyi ágazat szereplőinek székhelyei és telephelyei (országos lefedettség) | vízgazdálkodási felsőoktatás fejlesztése | A vízügyi ágazat szereplői által megfogalmazott igények |

**Milyen felsőoktatási szakképzések fejlesztését, bővítését, indítását tervezi 2020-ig?**

a) Már adott intézménynél folytatott felsőoktatási szakképzéshez kapcsolódó fejlesztés
b) Már létező, de az adott intézmény által még nem indított felsőoktatási szakképzés indításához szükséges fejlesztés
c) Olyan (új) felsőoktatási szakképzés, amely sem OKJ-ban, sem a felsőoktatási képesítési jegyzékben nem szerepel, de javasolható felsőoktatási szakképzés létesítése
d) Olyan (új) felsőoktatási szakképzés, amely OKJ-ban ugyan szerepel, de a felsőoktatási képesítési jegyzékben nem szerepel, viszont javasolható felsőoktatási szakképzés szak létesítése

| **Képzés helye (telephely)** | **Szak / képzés neve** | **IFT illeszkedés** | **Konkrét igény beazonosítása** | **Amennyiben új szak, mely más felsőoktatási intézménnyel együtt dolgozza ki** |
|---|---|---|---|---|
| Már adott intézménynél folytatott felsőoktatási szakképzéshez kapcsolódó fejlesztés | | | | |
| - | - | - | - | |
| Már létező, de az adott intézmény által még nem indított felsőoktatási szakképzés indításához szükséges fejlesztés | | | | |
| **Baja, Bajcsy-Zsilinszky u. 12-14.** | **Műszaki mérnökasszisztens -** | **vízgazdálkodási felsőoktatás fejlesztése** | **oktatási infrastruktúra fejlesztése** | |
| Olyan (új) felsőoktatási szakképzés, amely sem OKJ-ban, sem a felsőoktatási képesítési jegyzékben nem szerepel, de javasolható felsőoktatási szakképzés létesítése | | | | |

**Kapcsolódó EFOP program és abból megvalósítani kívánt fejlesztések bemutatása:**

| | |
|---|---|
| EFOP-3.5.1 | **Duális, felsőoktatási szakképzési és szakirányú továbbképzések fejlesztése és lebonyolítása**<br><br>A pályázat **közvetlen célja:** az oktatási és képzési rendszerek munkaerő-piaci igényekhez való igazodásának javítása, a tanulásból a munkába történő átmenet megkönnyítése, a szakmai oktatás és a képzési rendszerek megerősítése.<br><br>**A fejlesztési tevékenységek az alábbi területekre terjednek ki:**<br>• duális alapképzés és mesterképzés egészének fejlesztése;<br>• alapképzések 6 hetesnél hosszabb gyakorlatának fejlesztése;<br>• felsőoktatási szakképzés és gyakorlatának fejlesztése.<br><br>**Maximum <u>500 m Ft</u> lesz pályázható intézményenként**<br><br>Konvergencia régióban lévő telephellyel illetve (vállalati) gyakorlati hellyel.<br><br>KMR intézmények is fejleszthetnek konvergencia régióban (vállalati) gyakorlati hellyel.<br><br>**Főbb támogatható tevékenységcsoportok:**<br>• Duális képzések koordinálásához, szervezéséhez kapcsolódó szervezetfejlesztés. Taneszközök, elektronikus tananyagok kidolgozása és a képzésben történő adaptációja<br>• Értékelési és mérési rendszerének kidolgozása.<br>• Pilot képzések lebonyolítása és a beválások értékelése,<br>• A munkaerő-piacon elvárt készségek fejlesztésének beemelése a tantervekbe, tantárgyi programokba<br>• A gazdasági szervezetek szakembereinek felsőoktatási képzésbe való bevonása<br>• Képzők képzése. A képzésben részt vevő oktatók, gazdasági szakemberek szakmai és pedagógiai tudásának, módszertani felkészültségének fejlesztése:<br>• A munkaerőpiacról kiesett személyek az oktatásba történő visszaintegrálását segítő képzési programok kidolgozása.<br>• A munka melletti tanulás, a szakmai elméleti és gyakorlati tudásanyag digitális taneszköz rendszerének kidolgozása<br>• Kedvezményezett térségből érkező, vagy HH fiatalok esetében célcsoport támogatás (ösztöndíjrendszer, utazási költség támogatás) biztosítása |

| Konkrét fejlesztési tevékenység | m Ft<br>-tól - ig |
|---|---|
| **Összesen** | |

**A tervezett fejlesztések mennyiben járulnak hozzá az alábbi indikátorokhoz?**

**A tervezett fejlesztések mennyiben járulnak hozzá az alábbi indikátorokhoz?**

**Duális formában indított képzésben adott évben végzettséget szerző hallgatók száma**

2023-ban az intézményben reáliasan hányan **végeznek** duális képzésben?

fő

**Duális formában indított képzésbe belépő hallgatók száma**

20**20**-ban az intézményben reáliasan hányan **kezdenek** duális képzést?

fő

**A felsőoktatási együttműködési programokban támogatott gyakorló helyek száma**

A fejlesztéssel érintett összes gyakorló hely száma a program egészére vetítve

db

# 4. Felsőoktatásba való bejutást, illetve a felsőoktatásban bennmaradást támogató, lemorzsolódást csökkentő programok

**4.1 Milyen, a felsőoktatásba való bekerülést támogató programokat tervez indítani?**

(A felsőoktatásba bejutást támogató intézményi hallgatói szolgáltatások fejlesztése, pályaorientáció, szakma népszerűsítés, tapasztalatszerző programok, felkészítők, 0. évfolyamok indítása, nyílt napok. stb.)

**Nem releváns**

| Tevékenység | Célcsoport | Célcsoport létszám egésze (fő)<br><br>ebből MTMI képzés / szak által érintett (fő) | Területi hatókör (járás, térség) | Forrásigény<br>egy tanévre lebontva!<br>2016-tól 2020-ig tartó időszakra |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| *Összesen:* | | | | |

**4.2 Milyen, a felsőoktatásban való <u>bennmaradást</u> támogató, lemorzsolódás csökkentő programokat tervez indítani? <u>Nem releváns</u>**

- Ösztöndíjrendszerek kialakítása a műszaki, természettudományi, matematikai és informatikai szakokon, a fogyatékossággal élők számára, és a nők számára azokon a szakokon, ahol a női részvétel jelentősen elmarad a felsőoktatás egészének átlagától.
- A felsőoktatásban bennmaradást elősegítő felzárkóztató, kiegészítő programok, az előkésztő és gyakorlati képzést összekapcsoló tanfolyamok indítása.
- Célzott társadalmi felemelkedési programok a hátrányos helyzetű tehetséges fiatalok a tanulmányi eredményeik javítása és az eredményes tanulmányi előmenetel biztosítása érdekében.
- A munkaerőpiacról kiesett személyek visszaintegrálása az oktatásba, felnőtt képzés, felsőoktatási szakképzés kiterjesztése
- Élethosszig tartó tanulás körébe tartó át és továbbképzések kidolgozása és lebonyolítása
- Tudománynépszerűsítő, ismeretterjesztő, szemléletformáló szolgáltatások.

| Tevékenység | Célcsoport | Célcsoport létszám egésze (fő) ebből MTMI képzés / szak által érintett (fő) | Területi hatókör (járás, térség) | Forrásigény<br>egy tanévre lebontva! |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| *Összesen:* | | | | *Ft* |

**A fent bemutatott tervezett fejlesztések mennyiben járulnak hozzá az alábbi indikátorokhoz?**

**Az EFOP által egyéni támogatásban részesített azon hallgatók aránya az összes egyéni támogatotton belül, akik felsőfokú vagy annak megfelelő végzettséget szereznek**

20**23**-ban mérve az intézményben a bevonást szolgáló illetve lemorzsolódást csökkentő programokban részt vettek közül reáliasan hányan végeznek ténylegesen, azaz mennyire sikeresek, hatékonyak a programok?

%

20**23**-ban mérve az intézményben a bevonást szolgáló illetve lemorzsolódást csökkentő programokban az MTMI szakosok közül részt vettek közül reáliasan hányan végeznek ténylegesen, azaz mennyire sikeresek, hatékonyak a programok?

%

**Az ISCED 5 és ISCED 8 szintek közötti felsőoktatásba való bekerülést és bennmaradást támogató programokban résztvevők száma**

A fent jelzett programokban 2016-2020 között ÖSSZESEN bevont leendő hallgatók illetve hallgatók száma

fő

A fent jelzett programokban 2016-2020 között ÖSSZESEN bevont leendő MTMI szakos hallgatók illetve MTMI szakos hallgatók száma

fő

**A hátrányos helyzetűek aránya belépő hallgatók között**

Van-e kidolgozott intézményi módszertan a hátrányos helyzetűek arányának mérésére a belépők hallgatók esetében?

igen / nem

**A hátrányos helyzetűek aránya a felsőfokú végzettségűek között**

Van-e kidolgozott intézményi módszertan a hátrányos helyzetűek arányának mérésére a végzős hallgatók esetében?

igen / nem

# 5. Képzést és intézményi működést hatékonyabbá tevő komplex intézményi fejlesztések

| | |
|---|---|
| EFOP-3.4.3 | **Felsőoktatási intézményi fejlesztések a felsőfokú oktatás minőségének és hozzáférhetőségének együttes javítása érdekében**<br><br>Konvergencia régióban lévő telephellyel lehet pályázni.<br><br>KMR intézmények is fejleszthetnek konvergencia régióban (vállalati) gyakorlati hellyel.<br><br>**Főbb támogatható tevékenységcsoportok:**<br><br>**1. Közvetlen felsőoktatási részvételt növelő beavatkozások**<br>*a komplex projekt keretének minimum 20%-a*<br>• Az ISCED 5 és ISCED 8 szintek közötti felsőoktatásba való bekerülést és bennmaradást támogató programokban résztvevők számának növelést célzó – a 4. fejezetben fentebb bemutatott- tevékenységek.<br><br>**2. Oktatási innováció – a felsőoktatási képzési szerkezet, módszer és tartalom modernizálása**<br>*a projekt teljes keretének minimum 30%-a,*<br>*idegen nyelvű tananyagok, képzések fejlesztésére a projekt keretének minimum 10 %-a fordítandó*<br>• Képzés és tartalomfejlesztés<br>• Az intézményi részről szükséges a tanulás támogató szolgáltatások bővítése, a digitális kompetenciák fejlesztése, két területen:<br>o Curriculumokba, azaz az oktatás folyamatába beépítve:<br>o Az egyetemi, főiskolai könyvtárakra, mint tudásbázisokra építve a digitális eszközökkel való tanulás és kutatás elsajátításának elősegítése.<br>*Kötelező elemek:*<br>• A felsőoktatásban használt oktatásmódszertan gyakorlat- és hallgatói munkavégzés központúvá tétele.<br>• Képzők képzése programok indítása: mind oktatóknak, mind azon vállalati szakemberek számára, akik a képzés formális részébe bekapcsolódnak<br>• Idegennyelvű kredit és tartalom fejlesztés<br>• Gyakorló szakemberek bevonása a képzésekbe<br>• A fejlesztett szakok / tartalmak esetében fenntartható fejlődés releváns elemeinek beépítése<br>**3. Nemzetköziesítés**<br>*a keret maximum 5 %-a*<br>**4. Kárpát-medencei oktatási tér kialakítása**<br>*a keret minimum 10 %-a*<br>**5. Felsőoktatási sportélet fejlesztése**<br>*kötelezően megjelenítendő, a keret maximum 5 %-a*<br>**6. Humánerőforrás biztosítása és teljesítményelvű átalakítása**<br>• a hallgatói, oktatói és kutatói kiválóság támogatása a tudományos, képzési és a felsőoktatás harmadik missziójához tartozó humán utánpótlás terén<br>**7. Pedagógusképzési terület fejlesztése (amennyiben releváns)** |

**Konvergencia telephelyekre együttesen vonatkozó keretek**

| Intézmény méret<br>hallgatói létszám | Maximum összeg<br>2016-2020<br>2016/2017, 2017/2018. 2018/2019, 2019/2020 | Maximum összeg<br>évente átlagosan |
|---|---|---|
| Legalább 18 ezer fő | 3 800 000 000 Ft | 950 000 000 Ft |
| 5 ezer fő 18 ezer fő között | 1 200 000 000 Ft | 300 000 000 Ft |
| 500 fő és 5 ezer fő között | 400 000 000 Ft | 100 000 000 Ft |
| 500 fő alatti telephely | 120 000 000 Ft | 30 000 000 Ft |

**KMR intézmény KMR képzési helyekhez kapcsolódó fejlesztési igények**

| | | |
|---|---|---|
| Közvetlen felsőoktatási részvételt növelő beavatkozások (90%-ban konvergencia régióbeli hallgató) | 120 000 000 Ft | 30 000 000 Ft |

Az EFOP 3.4.3-16 programban a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Víztudományi Kara konzorciumi együttműködés keretén belül, az Eötvös József Főiskolával együtt valósítja meg a 399 573 037.- Ft-tal támogatott projektet, amelynek azonosítási száma és címe: EFOP-3.4.3-16-2016-00003 „Stratégiai oktatási kompetenciák minőségének fejlesztése a felsőoktatásban, a megváltozott gazdasági és környezeti feltételekhez történő adaptációhoz és a képzési elemek hozzáférhetőségének javításáért”. A pályázat tervezett időtartama: 2017. 03.01-2020. 09. 30.

| **Stratégiai illeszkedés** | **IFT illeszkedés / intézményi cél** | **Tevékenység** | **Célcsoport(ok)** | **Célcsoport létszám fő** | **Forrásigény összesen** | **Számszerűsített célok a tevékenységhez vagy tevékenységcsoporthoz tartozóan** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Közvetlen felsőoktatási részvételt növelő beavatkozások** | | | | | | |
| | | A felsőoktatásba való bekerülést támogató programok | *középiskolai végzettséggel rendelkezők* | | | |
| | | A felsőoktatásban való bennmaradást támogató, lemorzsolódás csökkentő programok | *főiskolások* | | | |
| **Oktatási innováció – a felsőoktatási képzési szerkezet, módszer és tartalom modernizálása** | | | | | | |
| | | | | | | |
| **Kárpát-medencei oktatási tér kialakítása** | | | | | | |

# 6. Intelligens szakosodást támogató, a K+F folyamatokat hatékonyabbá tevő komplex intézményi fejlesztések

A felsőoktatás kutatási feltételrendszerének és a felsőoktatás K+F+I rendszervben betöltött szerepének fejlesztésére három beavatkozás és ennek megfelelően három, komplex intézményi fejlesztéseket támogató konstrukció kerül párhuzamosan meghirdetésre:

1. az intelligens szakosodás keretében a kutatóhelyek, felsőoktatási intézmények profiljának specializálása, a tudásháromszög kiépítése, azaz az oktatás – kutatás – innováció kapcsolódásának elősegítése valamint a vállalati és felsőoktatási – akadémiai intézményi együttműködések támogatása: intézményi projektek
   (**EFOP 3.6.1** = 20 Mrd Ft, csak konvergencia régiók)
2. az alapkutatások nemzetközi beágyazottságának növelése a Horizon2020 projektekben és az európai kutatási hálózatokban, programokban való magas arányú részvétel elérésével, a hazai és európai kutatóhelyek közötti kapcsolatok erősítésével: tematikusan szerveződő konzorciumok
   (**EFOP 3.6.2** = 15,4 Mrd Ft, csak konvergencia régiók)
3. a kutatói létszám növelése az utánpótlás biztosításával, a nemzetközi, szektorközi és ágazati kutatói mobilitás ösztönzése: intézményi projektek
   (**EFOP 3.6.3** = 8 Mrd Ft, mind konvergencia régiók, mind KMR)

Az EFOP 3.6.1 programban a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Víztudományi Kara konzorciumi együttműködés keretén belül, az Eötvös József Főiskolával együtt valósítja meg a 388 144 277.- Ft-tal támogatott projektet. A pályázat azonosítási száma és címe: **EFOP-3.6.1-16-2016-00025" A vízgazdálkodási felsőoktatás erősítése az intelligens szakosodás keretében".** A pályázat tervezett időtartama: 2017.05.01.-2020.04.30.

**Támogatott intézkedések az EFOP 3.6.1 keretében**

- A hazai intelligens szakosodási stratégia kutatási fejlesztési irányaihoz illeszkedő intézményi célzott alapkutatások és alkalmazott kutatások emberi erőforrás feltételeinek fejlesztése
- Az intézmény K+F+I folyamatainak racionalizálása, rögzítése
- A felsőoktatási intézmények kutatási portfoliójának fókuszálása
- A nemzetközi szintű kutatási területek azonosítása, valamint azok nemzetközi színtéren láthatóvá tétele
- A felsőoktatási intézmények és a gazdasági szféra közötti kutatási kapcsolatok erősítése a technológia transzfer folyamatok támogatása által.
- A felsőoktatási intézmények szerepének erősítése a technológia intenzív vállalatok – elsősorban KKV-k – innovációs tevékenységének felépítésében, összhangban a Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia által kijelölt irányokkal.
- A felsőoktatási intézmények klaszterekben és aktív nemzeti technológiai platformokban való részvételének erősítése.
- A felsőoktatási doktori képzések helyi K+F fejlesztési igényekhez hangolása.
- A felsőoktatási intézmények *open access* rendszerben történő publikációs tevékenységének erősítése.
- A felsőoktatási intézmények tudománynépszerűsítő tevékenységének erősítése, valamint a helyi és regionális művelődési, ismeretterjesztő lehetőségek bővítése.
- A társadalmi innováció erősítése, a társadalmi innovációhoz kapcsolódó szolgáltatások, tudásbázisok, tevékenységek valamint kapcsolódó pedagógiai szolgáltatások bővítése.

| Intézmény méret<br>hallgatói létszám | Maximum összeg<br>2016-2020 | Maximum összeg<br>évente átlagosan |
|---|---|---|
| Legalább 18 ezer fő | 3 500 000 000 Ft | 875 000 000 Ft |
| 5 ezer fő 18 ezer fő között | 1 200 000 000 Ft | 300 000 000 Ft |
| 5 ezer fő alatt | 400 000 000 Ft | 100 000000 Ft |

**A következő táblában bemutatandó fejlesztések mennyiben járulnak hozzá az alábbi indikátorokhoz?**

**Doktori fokozatszerzések száma**

*Amennyiben releváns:* 20**23**-ban mérve reálisan hány fokozatszerzés lesz az intézmény konvergencia régiókban található doktori iskoláiban? (Elvárás minden konvergencia régióbeli doktori iskolával rendelkező intézmény esetében: a 2012-2013-2014 éves átlagához képest 20%-os növekedést biztosítása.)

0 fő

**Kutatói utánpótlást támogató programokban résztvevők száma**

(Minden, kutató-oktatói utánpótlást támogató vagy tehetséggondozási programban elismerés vagy ösztöndíj jellegű személyi támogatást kapó vagy szolgáltatásban részesülő hallgató, oktató, tudományos munkatárs, innovációs munkatárs. Nem számítandó be az a megvalósító, aki konkrét projektfeladatot végez bér jellegű juttatásért.)

fő

**Kutatói utánpótlást támogató programokba bevont új résztvevők száma**

(Eddigi programokban – pl. TÁMOP kutatói teamekben – nem részt vevő, újonnan bevont résztvevők száma, a fenti körnek megfelelően)

fő

**A projektben közreműködő fiatal kutatók száma összesen**

fő

**A projektben közreműködő azon fiatal kutatók száma összesen, akik esetében a projekt időszaka alatt doktori fokozatszerzés, kinevezés, habilitáció vagy egyéb tudományos vagy oktatási besorolási rendszer szerint formális „szintlépés" vagy nemzetközi díj elnyerése történik.**

fő

**Újonnan kialakított vagy új szolgáltatási tartalommal bővült felsőoktatás – vállalati (vagy egyéb szervezeti) együttműködések száma.**

db

**A projekt keretében / annak eredményeként létrejött publikációk száma**

db

**A projekt keretében / annak eredményeként létrejött idegen nyelvű publikációk száma**

db

**Támogatott hazai és nemzetközi konferencia-előadások**

Támogatás révén tudományos konferencia részvételre támogatást kapó hallgatók részvétel alapján

db

| Stratégiai illeszkedés | IFT illeszkedés / intézményi cél | Tevékenység / tevékenységcsoport | Célcsoport(ok) | Célcsoport létszám fő | Forrásigény összesen | Számszerűsített célok a tevékenységhez vagy tevékenységcsoporthoz tartozóan |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| **ÖSSZESEN** | | | | | | |

# 7. Felsőoktatási hallgatók tudományos műhelyeinek és programjainak támogatása

| | |
|---|---|
| EFOP-3.6.3 | **Felsőoktatási hallgatók tudományos műhelyeinek és programjainak támogatása**<br><br>1) A doktori képzés színvonalának és minőségének fejlesztése<br>2) A tehetséges hallgatók tudományos diákköri tevékenységének fejlesztése<br>3) A szakkollégiumok színvonalának és minőségének fejlesztése<br>4) Tehetséges hallgatók bevonása a képzési és kutatási folyamatba: demonstrátori, gyakorlatvezetői és laborgyakorlat-vezetői munkájuk támogatása;<br>5) Kutatói teljesítményt fokozó közegek fejlesztése<br>- tudományos és K+F valamint innovációs versenyek és problémamegoldó felhívások bővítése, fejlesztése, részvételi körének kiterjesztése;<br>- felsőoktatási tudományos és K+F valamint innovációs díjak bővítése, fejlesztése, részvételi körének kiterjesztése |

**Konvergencia régió intézmény, telephely**

| **Intézmény méret hallgatói létszám** | **Maximum összeg 2016-2020** 2016/2017, 2017/2018. 2018/2019, 2019/2020 | **Maximum összeg évente átlagosan** |
|---|---|---|
| Legalább 18 ezer fő | 850 000 000 Ft | 212 500 000 Ft |
| 5 ezer fő 18 ezer fő között | 310 000 000 Ft | 77 500 000 Ft |
| 5 ezer fő alatt | 170 000 000 Ft | 42 500 000 Ft |

**KMR intézmények, telephely**

| **Intézmény méret hallgatói létszám** | **Maximum összeg 2016-2020** 2016/2017, 2017/2018. 2018/2019, 2019/2020 | **Maximum összeg évente átlagosan** |
|---|---|---|
| Legalább 18 ezer fő | 200 000 000 Ft | 50 000 000 Ft |
| 5 ezer fő 18 ezer fő között | 90 000 000 Ft | 20 000 000 Ft |
| 5 ezer fő alatt | 50 000 000 Ft | 12 50 000 Ft |

**A következő táblában bemutatott tervezett fejlesztések mennyiben járulnak hozzá az alábbi indikátorokhoz?**

**Doktori fokozatszerzések száma**

*Amennyiben releváns:* 20**23**-ban mérve reálisan hány fokozatszerzés lesz az intézmény konvergencia régiókban található doktori iskoláiban?

fő

**Kutatói utánpótlást támogató programokban résztvevők száma**

(Minden, kutató-oktató utánpótlást támogató programban tehetséggondozási programban elismerés vagy ösztöndíj jellegű személyi támogatást kapó vagy szolgáltatásban hallgató, oktató, tudományos munkatárs, innovációs munkatárs beszámítandó. Nem számítandó be az a személyi megvalósító, aki konkrét projektfeladatot végez bér jellegű juttatásért.)

fő

**Kutatói utánpótlást támogató programokba bevont új résztvevők száma**

(Eddigi programokban – pl. TÁMOP kutatói teamekben – nem részt vevő, újonnan bevont résztvevők száma, a fenti körnek megfelelően)

fő

**A projektben közreműködő fiatal kutatók száma összesen**

fő

**A projektben közreműködő azon fiatal kutatók száma összesen, akik esetében a projekt időszaka alatt doktori fokozatszerzés, kinevezés, habilitáció vagy egyéb tudományos vagy oktatási besorolási rendszer szerint formális „szintlépés" vagy nemzetközi díj elnyerése történik.**

fő

**A projekt keretében / annak eredményeként létrejött publikációk (tudományos közlemények) száma**

db

**A projekt keretében / annak eredményeként létrejött idegen nyelvű publikációk száma**

db

**Támogatott hazai és nemzetközi konferencia-előadások**

Támogatás révén tudományos konferencia részvételre támogatást kapó hallgatók részvétel alapján

db

| Stratégiai illeszkedés | IFT illeszkedés / intézményi cél | Tevékenység / tevékenységcsoport | Célcsoport(ok) | Célcsoport létszám fő | Forrásigény összesen | Számszerűsített célok a tevékenységhez vagy tevékenységcsoporthoz tartozóan |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| **ÖSSZESEN** | | | | | ***62 m* Ft** | |

# 8. Tematikus kutatási hálózati együttműködések

| | |
|---|---|
| EFOP-3.6.2 | **Tematikus kutatási hálózati együttműködések**<br><br>**Pályázható összeg 1,5 Mrd Ft / konzorcium** |

**A következő táblában bemutatott tervezett fejlesztések mennyiben járulnak hozzá az alábbi indikátorokhoz?**

**Kutatói utánpótlást támogató programokban résztvevők száma**

(Minden, kutató-oktató utánpótlást támogató programban tehetséggondozási programban elismerés vagy ösztöndíj jellegű személyi támogatást kapó vagy szolgáltatásban hallgató, oktató, tudományos munkatárs, innovációs munkatárs beszámítandó. Nem számítandó be az a személyi megvalósító, aki konkrét projektfeladatot végez bér jellegű juttatásért.)

fő

**A projektben közreműködő fiatal kutatók száma összesen**

fő

**A projekt keretében / annak eredményeként létrejött publikációk (tudományos közlemények) száma**

db

**A projekt keretében / annak eredményeként létrejött idegen nyelvű publikációk száma**

db

**Támogatott hazai és nemzetközi konferencia-előadások**

Támogatás révén tudományos konferencia részvételre támogatást kapó hallgatók részvétel alapján

db

**A projekt keretében képzésben, felkészítésében részt vevő személyek száma**

fő

**A projekt során elért potenciális Horizon2020 / EIT KIC / FET partnerek száma**

db

**A projekt során létrejött hazai és nemzetközi együttműködések száma**

db

**Előkészített K+F projektek (létrehozott kutatócsoportok) száma**

db

**Tematikus projekt 1.**

**Projekt és kutatási téma megnevezése:**

**Konkrét EU2020, FET, EIT célkitűzés:**

**Részt vevő intézmények:**

**IFT illeszkedés / intézményi cél:**

| **Tevékenység / tevékenységcsoport** | **Célcsoport(ok)** amennyiben releváns | **Célcsoport létszám fő** amennyiben releváns | **Forrásigény összesen konzorciumi tagonként** | **Számszerűsített célok a tevékenységhez vagy tevékenységcsoporthoz tartozóan** |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| **ÖSSZESEN** | | | | |

# 9. Infrastrukturális beruházási (ERFA) igények mátrixa

## *9.1 EFOP 4.2*

| | |
|---|---|
| EFOP-4.2.1 | **Felsőoktatási infrastruktúra fejlesztési program**<br><br>Az EFOP alapvetően oktatásban használt eszközök beszerzését, modernizálását, műszer és laborfejlesztést támogat.<br><br>Építés, épületbővítés, felújítás csak nagyon-nagyon indokolt esetben, a fentiek működéséhez, elhelyezéséhez szükséges mértékben vagy épület racionalizáció (telephely összevonás, kiváltás) esetében támogatható. |

EFOP 4.2 intézkedésben (oktatási infrastruktúra) 29 Mrd Ft áll rendelkezésre a felmért 200 Mrd Ft-t meghaladó igénnyel szemben, ezért minden intézmény esetében egyértelmű **rangsorolásra és szelektálásra** van szükség.

| **Intézmény / telephely együttes méret hallgatói létszám** | **Maximum összeg** |
|---|---|
| Legalább 18 ezer fő | 3 800 000 000 Ft |
| 5 ezer fő 18 ezer fő között | 1 200 000 000 Ft |
| 500 fő és 5 ezer fő között | 480 000 000 Ft |
| 500 fő alatt | 100 000 000 Ft |
| klinikai skill laborok és egészségtudományi beruházások a fenti kereteken felül a három érintett (DE, SZTE, PTE) intézmény esetében | +maximum 2 200 000 000 Ft |

A kereteken felüli, rendkívüli mértékben indokolt beruházásokat a költségvetési igények bekezdésben lehet ismertetni.

**Épület**

| Beruházás megnevezése | Indoklás | Beruházás összege |
|---|---|---|
| **Épület 1.**<br>A Magyaregregyi Mérőtelep állagmegóvó átalakítása, kerítések, kapuk cseréje, fűtéskorszerűsítés, szigetelés | IFT cél: A víztudományi felsőoktatás célja az intézmény gyakorlati képzésekkel, oktatással, kutatással kapcsolatos infrastruktúrájának fejlesztése annak érdekében, hogy megvalósuljon a tudásalapú társadalom és a gazdaság követelményeinek megfelelő, európai és globális értelemben véve is versenyképes szolgáltatásokat nyújtása.<br>Indoklás: A vízgazdálkodási tárgyak (hidrometria, hidrológia, tározás stb.) terepi gyakorlatainak helyszínén lévő, 1970-ben épült oktatói szállás és laboratórium épülete átépítésre szorul (a vizesblokkok tönkrementek, az elektromos hálózat nem biztonságos, a fűtés nem megoldott, a szállás és a laborhelyiség kicsi). A beruházás a gyakorlati képzés jobb feltételeit biztosítja. Kisépület: oktatói szállás és labor épületének felújítása, labor bútorok. Főépület: tető felújítás, fűtéskorszerűsítés, elektromos rendszer felújítása, hőszigetelés, nyílászárók cseréje, cserépkályha felújítás, festés és burkolatcsere, bútorzat modernizálás. Kerítés és kapu felújítás, kertrendezés. vízellátó rendszer felújítása, érintésvédelem. Modell-tározó felújítása. Mérőcsatorna kialakítás (Parshall csatorna), meteorológiai állomás felújítása, biztonsági rendszer kiépítése. Internet | 105 m Ft |

| | | |
|---|---|---|
| **Épület 2.**<br>Érsekcsanádi Mérőtelep állagmegóvó átalakítása, tereprendezése, kerítések, kapuk cseréje, fűtés kialakítása, szigetelés | A geodéziai terepi gyakorlatok helyszínét biztosító, 1969-ben épült épület közmű-ellátottságának fejlesztése (elektromos hálózat, fűtés). A beruházás a gyakorlati képzés jobb feltételeit biztosítaná. Elektromos rendszer felújítása, fűtési rendszer kialakítása, vízellátási rendszer kialakítása (saját kút), burkolatok, nyílászárók cseréje, szúnyogháló, festés, bútorzat felújítása, előtető felújítása, kertrendezés, kerítés felújítás, érintésvédelem, biztonsági rendszer kiépítése, saját stég, 3 db katonai sátor (3 x 10 fő) vendégágyakkal, internet, konyha felszereltség. | 95 m Ft |
| **Épület 3**. Geotechnika labor | Labor felújítás, modernizálás (nyílászáró csere, burkolás, festés, új labor bútorok), érintésvédelem, internet | 11 m Ft |
| **Épület 4.**<br>Építéstan labor | Labor felújítás, modernizálás (nyílászáró csere, burkolás, festés, új labor bútorok), érintésvédelem, a karbantartó műhely és gépeinek felújítása, munkavédelmi szempontoknak való megfeleltetése, internet, vezetékes telefon. | 9 m Ft |
| **Épület 5.**<br>Hidraulika labor | Labor felújítás, modernizálás (nyílászáró csere, burkolás (csúszásgátlós), festés, labor bútorok, vízellátó rendszer kialakítása (műszerekhez), érintésvédelem, a meglévő oktatást segítő eszközök felújítása, vezetékes telefon | 14 m Ft |
| **Épület 6.**<br>Alkalmazott hidraulikai modell kísérleti bázis | 15x40m könnyűszerkezetes csarnok kb. 10x30-as beton medencével (homokkal töltve) | 133 m Ft |
| **Épület 7.**<br>Területi vízgazdálkodási Kutatóközpont (volt Biotechnológia labor) | Teljes felújítás (szigetelés, nyílászárók cseréje, fűtés, burkolás, festés, tetőtér bővítés, vízellátás, laborbútorok, | 40 m Ft |
| **Összesen** | | **407 m Ft** |

**Eszköz**

| **Beruházás megnevezése** | **Indoklás** | **Beruházás összege** |
|---|---|---|
| **Eszköz, eszközcsoport 1.**<br>Építéstani laboratórium berendezéseinek cseréje, pótlása, a labor helyiségének felújítása | Az építéstani laboratóriumunk berendezése jórészt elavult, tönkrement, és nem felel meg a mai biztonságtechnikai előírásoknak, így nem használható. Az 1960-as évek óta nem történt laboreszköz-fejlesztés a laborban. Az oktatás színvonalának megtartása érdekében mindenképp szükséges, és tovább nem halasztható feladat. | 29 m Ft |
| **Eszköz, eszközcsoport 2.**<br>Talajmechanika laboratórium berendezéseinek cseréje, pótlása, a labor helyiségének fölújítása | Talajmechanika laboratóriumunk berendezése jórészt elavult, tönkrement, és nem felel meg a mai biztonságtechnikai előírásoknak, így nem használható. Évtizedek óta nem történt laboreszköz-fejlesztés a laborban. Az oktatás színvonalának megtartása érdekében mindenképp szükséges, és tovább nem halasztható feladat. A labor, akkreditációja esetén bevételszerző tevékenységre is alkalmas lesz. | 22 m Ft |
| **Eszköz, eszközcsoport 3.**<br>Hidraulika laboratórium berendezéseinek cseréje, pótlása, a labor helyiségének fölújítása | Hidraulikai laboratóriumunk berendezése jórészt elavult, tönkrement, így nem használható. Az 1980-as évek óta nem történt laboreszköz-fejlesztés a laborban. Az oktatás színvonalának megtartása érdekében mindenképp szükséges, és tovább nem halasztható feladat. | 19 m Ft |
| **Összesen:** | | **70 m Ft** |

## *9.2 GINOP 2.*

A GINOP esetében egyfelől az NKFI Hivatal számára igényjelzés érdekében szükséges a GINOP pályázati igények összegyűjtse, másfelől az EFOP és egyéb támogatási lehetőségektől való lehatárolás érdekében.

A már kiírt, 2015 évi pályázatok:

- GINOP-2.3.3-15 K+I infrastruktúra megerősítése
- GINOP-2.3.2-15 Stratégiai K+F műhelyek kiválósága

Illetve a később

- GINOP-2.3. intézkedésben 2016-2020 között megpályázni kívánt beruházási javaslatok

szerinti tagolásban kérjük bemutatni a fejlesztési terveket.

### 9.2.1 A GINOP-2.3.3-15 K+I infrastruktúra megerősítése

Pályázható keret 50 m Ft – 1000 m Ft

Beadható: 2015. november 16-tól 2017. november 15-ig

Az alábbi értékelési határnapokig benyújtásra került projektek kerülnek együttesen elbírálásra:

• 2016. január 25. • 2016. október 10. • 2017. március 27. • 2017. november 15.

### 9.2.2 A GINOP-2.3.2-15 Stratégiai K+F műhelyek kiválósága

Pályázható keret: 500 m Ft – 2000 m Ft

Beadható: 2015. november 16-tól 2017. november 15-ig

Az alábbi értékelési határnapokig benyújtásra került projektek kerülnek együttesen elbírálásra:

• 2016. február 15. • 2016. augusztus 8. • 2017. április 18. • 2017. november 15.

**A pályázatot a Nemzeti Közszolgálati Egyetem, mint főpályázó, a Széchenyi István Egyetemmel közösen kívánja beadni.** A projekt címe: „Vízbázisok védelme, a környezet- és biztonságtudatos, energiahatékony vízgazdálkodás vizsgálata a globális természeti és társadalmi kihívások, valamint a fenntartható fejlődés figyelembe vételével”. A projekt megvalósításának tervezett kezdete: 2018. január 1., tervezett fizikai befejezése: 2020. december 31. A megpályázni kívánt összeg, összesen: 960.000.000.- Ft.

| **Beruházás megnevezése** | **Indoklás** | **Beruházás összege** |
|---|---|---|
| **Eszköz, eszközcsoport 1.**<br>Geodéziai és térinformatikai eszközök | IFT cél: A társadalmi innovációt szolgáló és a K+F szféra igényeit kielégítő szolgáltatások nyújtására valamint a kutatói utánpótlás biztosítására kapacitások kiépítése, tudásbázis fejlesztése és kutatási folyamatokat kialakítása.<br>Eszköz beszerzés indoklása: A Duna győri és bajai szakaszán, a folyam hullámtéri részének felmérése -a jelenleg elérhető legpontosabb technológiával- 3D lézerszkenner valósítható meg magas színvonalon. A domborzat letapogatására a napjainkban egyre szélesebb körben alkalmazott távérzékelési technológiát, LIDAR felmérést végzünk, mivel a lehető legnagyobb 3D pontsűrűség ezzel a technológiával érhető el. A medermérést mozgóhajós technológiával valósítjuk meg, ahol RTK GPS technológiával valós idejű méréssel pontos pozíciót kapunk. . | 91 m Ft |

| | | |
|---|---|---|
| **Eszköz, eszközcsoport 2.**<br>Hidrogeodéziai és hidrometriai eszközök | A Duna folyam medrét a győri és a bajai szakaszon többsugaras mélységmérő (multibeam sonar) segítségével tapogatjuk le, így a projekt időszak első és utolsó felmérése közötti mederváltozás pontosan nyomon követhető. A komplex felméréshez vízszintrögzítés társul, amely folyamkilométerenkénti vízfelszín bemérését jelenti. A monitoring tevékenységet főként víz és hordalékminták vételével és elemzésével tervezzük megvalósítani. A folyó természetes hordalékszállításnak ismerete lehetővé teszi a vízbázist érintő problémák feltárását, hiszen következtetéseket vonhatunk le a meder állapotáról változásáról kolmatációról, továbbá kapcsolatot teremt a vízbázisba történő beszivárgással. | 112 m Ft |
| **Eszköz, eszközcsoport *3.***<br>Vízhálózat felmérésére szolgáló eszközök | A hirtelen nyomásváltozások a csővezetékekben súlyos problémát okozhatnak, veszélyeztetik a csőszakasz épségét. Szerelvények hirtelen nyitása/zárása nyomáshullámot indukál, mely függ az áramló közeg sebességétől, a cső anyagjellemzőitől és méretétől. Numerikus áramlási szimulációk segítségével rövidebb csőszakaszokban fellépő tranziens jelenség hatékonyan vizsgálhatók. Az áramlási modell figyelembe veszi a közeg összenyomhatóságát. A lokális jelenségeket ott vizsgáljuk, ahol a vízhálózati csőhidraulikai makro modell kijelöli a kritikus pontokat, jellemző üzemállapotokat. Az elemzésekkel a vizsgálandó hálózat meglévő problémáinak feltárására kerülhet sor, melyek ezáltal minimalizálhatókká válnak és az üzembiztonságot is növelhetjük. A fentiekben részletezett K+F tevékenységhez szüksége eszközkészlet beszerzése. | 60 m Ft |

### 9.2.3 A GINOP-2.3. intézkedésben később megpályázni kívánt beruházási javaslatok

A fenti két GINOP pályázatban javasolt beruházási javaslatokon felüli igények, tervek:

## *9.3 NKFI Alap illetve VEKOP*

A Közép-Magyarországi Régióban **kutatási infrastruktúra** fejlesztésére elsősorban a NKFI Alap, kisebb mértékben a Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Program (VEKOP) keretében állnak majd rendelkezésre források.

Az NKFI Hivatal számára történő jelzés érdekében szükséges a Közép-Magyarországi Régió legszükségesebb felsőoktatási kutatási infrastruktúra beruházási igényeinek összegyűjtése.

Nem releváns.

## *9.4 Központi költségvetés igények*

**Nem releváns**.

### 9.4.2 EFOP és GINOP forrásokból keret miatt kimaradt beruházási igények

**Nem releváns.**

9.4.3 Összefoglaló táblázat

| | **EFOP 4.2**<br><br>csak konvergencia | **GINOP 2.**<br><br>csak konvergencia | **NKFI Alap**<br><br>KMR | **Központi költségvetés**<br>• KMR minden<br>• KONV klinika<br>• KONV és KMR kollégium |
|---|---|---|---|---|
| Épület 1. | 105 m Ft | | | |
| Épület 2. | 95 m Ft | | | |
| Épület 3. | 11 m Ft | | | |
| Épület 4. | 9 m Ft | | | |
| Épület 5. | 14 m Ft | | | |
| Épület 6. | 133 m Ft | | | |
| Épület 7. | 40 m Ft | | | |
| Oktatási eszköz tétel 1. | 29 m Ft | | | |
| Oktatási eszköz tétel 2. | 22 m Ft | | | |
| Oktatási eszköz tétel 3. | 19 m Ft | | | |
| Kutatási eszközök 1. | | 91 m Ft | | |
| Kutatási eszközök 2. | | 112 mFt | | |
| Kutatási eszközök 3. | | 60 mFt | | |
| Klinikai eszközök | | | | |
| Kollégium (szálláshely) 1. | | | | |
| **ÖSSZESEN** | 477 m Ft | 263 m Ft | 0 m Ft | 0 m Ft |

# 10. Telephely racionalizálás

Van-e az intézménynek olyan telephelye, ingatlana, amelyet fel kíván adni, ki akar üríteni.

Nem releváns.