# *Egyetem a Haza Szolgálatában*

# *University in the service of the nation*

# *Universitas in servitio patriae*

# *2026–2030*

INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERV

*NYILVÁNOS ANYAG*[1]

[1] Jelen anyag lektorálásra, majd grafikai kivitelezésre kerül. A nyilvánosság számára elérhető, irányokat kijelölő, általános dokumentum.

## Tartalom

Általános tájékoztató, szabályozási keretek ..... 1
Egyetemünk missziója ..... 1
Egyetemünk víziója 2030-ra ..... 2
Egyetemünk tudományos víziója ..... 2
Egyetemünk kiemelt oktatásstratégiai céljai – fókuszban a jelen és a jövő ..... 3
Egyetemünk kiemelt kutatási tématerületei – fókuszban a jelen és a jövő ..... 4
Megatrendek és az azokból fakadó kihívások a felsőoktatásban ..... 5
Demográfiai változások ..... 5
Technológiai változások ..... 5
Gazdasági változások ..... 5
Környezeti változások ..... 5
Hatalmi-politikai változások ..... 5
Társadalmi változások ..... 5
Nemzetközi benchmark tapasztalatok és az NKE 2026–2030 közötti intézményfejlesztési céljai ..... 6
Egyetemi önértékelés ..... 7
Az összegyetemi stratégiai szemlélet mottója: személyesség és közösség ..... 11
Stratégiai célok (2026–2030) ..... 11
Fejlesztési programstruktúra a stratégiai célok elérésére ..... 14
A stratégiai célok megvalósításának struktúrája ..... 26

## ÁLTALÁNOS TÁJÉKOZTATÓ, SZABÁLYOZÁSI KERETEK

*Az Intézményfejlesztési Terv (a továbbiakban: IFT) a Nemzeti Közszolgálati Egyetem (a továbbiakban: NKE vagy Egyetem) Fenntartója által meghatározott egyetemfejlesztési célok és az ezeket is szolgáló egyetemi stratégiák és fejlesztési tervek koherens egysége, közös foglalata.*

A stratégiai tervezés keretei:

- Magyarország Alaptörvényének X. cikke, amelynek szellemében az NKE a tudományos kutatás, a tanulás és a tanítás szabadságának intézménye.
- A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény (Nftv.).
- A Nemzeti Közszolgálati Egyetemről, valamint a közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról szóló 2011. évi CXXXII. törvény (NKE törvény).
- Feladatszabó kormányrendeletek és kormányhatározatok; miniszteri rendeletek.
- Alapító okirat, fenntartói határozatok.

Az IFT az NKE stratégiai iránytűje a 2026–2030 közötti időszakra. Célja, hogy középtávon kijelölje az Egyetem fejlődési irányait, s ezzel megalapozza a hosszú távú intézményi stratégiát – összhangba hozva az Egyetem misszióját korunk társadalmi, gazdasági és technológiai változásaival, valamint a felsőoktatás nemzeti és nemzetközi trendjeivel.

Az IFT tehát nem csupán adminisztratív dokumentum, hanem célzott fejlesztési eszköz, amely előrevetíti az NKE jövőjét – a közszolgálatiság, a nemzeti érdekek és értékek, a kiválóság, a szolgálat és az innováció keretrendszerében.

Egyetemünk karai és jelmondatai:

- Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar (a továbbiakban: ÁNTK) – *Pro Publico Bono – A közjóért*
- Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar (a továbbiakban: HHK) – *Pro Patria ad Mortem! – A hazáért mindhalálig!*
- Nemeskürty István Tanárképző Kar (a továbbiakban: NITK) – *Officium Pro Patria – A haza iránti kötelesség*
- Rendészettudományi Kar (a továbbiakban: RTK) – *Sub lege libertas – Szabadság a törvény által*
- Víztudományi Kar (a továbbiakban: VTK) – *Cum Scientia Pro Aquis Hungariae! – Tudománnyal a magyar vizekért!*

Egyetemünk továbbképzési szervezeti egységei:

- Közigazgatási Továbbképzési Intézet (a továbbiakban: KTI)
- Pedagógus-továbbképzési Központ (a továbbiakban: PTK).

## EGYETEMÜNK MISSZIÓJA

Az NKE a magyar állam egyeteme, amelynek missziója a magyar nemzet szolgálata, a Magyarország Alaptörvényében lefektetett nemzeti érdek és értékek képviseletét középpontba állító gondolkodás átadása a jövő magyar közszolgáinak – dolgozzanak hivatásrendben vagy más állami vagy önkormányzati alkalmazásban.

Az NKE küldetése, hogy a közszolgálatiság értékrendje mentén szakembereket képezzen és biztosítson a 21. század társadalmi, gazdasági és környezeti kihívásainak megfelelni képes állami (honvédelmi, közigazgatási, tanárképzési, rendészeti, vízügyi és vízgazdálkodási) szervek számára.

Olyan tanulni vágyó, hivatást kereső fiatal nemzedéket formálunk, amely tiszteli a nemzeti értékeket, számára a nemzeti érdekek az elsődlegesek, szolidáris és együttműködő, és felelősséget vállal a haza jövőjéért, a magyar emberekért.

## EGYETEMÜNK VÍZIÓJA 2030-RA

A NKE hazai és nemzetközi szinten is elismert, magas színvonalat képviselő tudásközpont, amely vonzó tanulási, oktatási és kutatási perspektívát kínál a közszolgálati tématerületeken tanulni vagy oktatni, kutatni kívánók számára bel- és külföldön egyaránt, és képes az Egyetem missziójának széles körű hirdetésére.

2030-ban olyan szilárd bázis, amely:

- az államszervezés és a közszolgálat szakmai utánpótlásának és innovációjának motorja;
- magas szinten; a kiválóság, a közösség, a nemzeti érdekek elsődlegessége, a közszolgálatiság elvei mentén működő akadémiai közegben; a Haza szolgálatában nyújtja a közszolgálati hivatásrendek képzését.

Az NKE neve a magyar felsőoktatásban egyet jelent a minőségi oktatással, az innovatív kutatással, a nemzeti érdekek képviseletén alapuló nemzetközi nyitottsággal és a fenntartható működéssel.

A jövő NKE-je digitális, nemzeti kiindulóponton nyugvó nemzetközi kitekintésű, interdiszciplináris, és mélyen beágyazott a magyar állam és társadalom szövetébe, miközben hű marad az egyetemek időtálló feladatához, az igazság kereséséhez és a nemzeti érdekek szolgálatához.

Az évtized végére az Egyetem megerősíti pozícióját Magyarország legelismertebb, legvonzóbb, legkorszerűbb és legdinamikusabban fejlődő egyetemei között. Stratégiai szerepet vállal a közszolgálati hivatásrendek képzésében, és stabil tudásbázisként támogatja a hazai, valamint a határon túli magyar nyelvű felsőoktatást. Európai és globális kapcsolatrendszerén keresztül pedig aktív részese a nemzetközi tudományos diskurzusnak és az egyetemi polgárok nemzetközi mobilitásának.

## EGYETEMÜNK TUDOMÁNYOS VÍZIÓJA

Az Egyetem tudományos víziója a hagyomány és az innováció egységére épül. Az NKE célja, hogy a múlt értékeinek megőrzése mellett a tudományos élet modern kihívásaira is választ adjon. Küldetése, hogy a tudomány szolgálatában állva erősítse az akadémiai közösség szellemi alapjait, támogassa a kutatói kiválóságot, és ösztönözze az új tudományos eredmények megszületését.

Ennek érdekében olyan integrált tudományos ökoszisztémát működtet, amelyben az örökségápolás, az innováció, a tehetséggondozás és a nemzetközi kapcsolatok egymást erősítve járulnak hozzá a fejlődéshez. A tudományos infrastruktúra és az együttműködő szervezetek partnersége biztosítja a kutatási tevékenység támogatását, a publikációs és kommunikációs kultúra fejlesztését, valamint a fiatal kutatók szakmai kibontakozását.

Az Egyetem víziója szerint a tudományos munka nem csupán a tudás gyarapítását jelenti, hanem felelősséget is a nemzet és a társadalom iránt: az itt születő eredmények hidat képeznek a tudomány, az oktatás, az innováció és a közjó között. A nemzetközi tudományos közösség aktív tagjaként az Egyetem célja, hogy kutatási kiválósága és nyitottsága révén értéket teremtsen a hazai és a globális tudományos térben egyaránt.

## EGYETEMÜNK KIEMELT OKTATÁSSTRATÉGIAI CÉLJAI – FÓKUSZBAN A JELEN ÉS A JÖVŐ

Az Egyetem stratégiai céljait missziója, a nemzeti érdek jövőbeni képviselete iránt elhivatott közszolgák képzése határozza meg – a jövőre való felkészítés pedig a hazát szerető, azt szolgálni képes és kész, világlátott, a világot értő, nemzetközi kapcsolatokkal rendelkező, stratégiai szinten gondolkodni képes, a legmodernebb technológiákat megfelelően használó, rugalmas, reziliens, hatékony problémamegoldó szakemberek képzését jelenti a közszolgálat minden területén.

- Értéktelített tudás átadása
- Nevelés a test, a lélek és a szellem szintjén
- Végrehajtás- és problémamegoldás-orientáltság
- Magas szintű stratégiaalkotási képesség
- Rugalmasság/reziliencia, a változásokhoz való gyors alkalmazkodási képesség
- Gyakorlatorientáltság és vezetési képesség
- Nemzetközi kapcsolatrendszer / átlátási képesség

## EGYETEMÜNK KIEMELT KUTATÁSI TÉMATERÜLETEI – FÓKUSZBAN A JELEN ÉS A JÖVŐ

Az Egyetem egyik fő feladata a modern kor jelentette kihívásokra választ adó kutatások folytatása annak érdekében, hogy a leendő közszolgákat korszerű tudással és eszköztárral tudja felruházni.

| | NKE | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **ÁNTK** | **HHK** | **NITK** | **RTK** | **VTK** | **EJKK[2]** |
| Államelméleti, államtudományi, közigazgatási szervezetfejlesztési és hatékonyságfejlesztési kutatások | X | | | | | X |
| Oktatás-, nevelés- és tanárképzés-kutatás | X | | X | X | | |
| Nemzetközi és geopolitikai kutatás | X | X | | | X | X |
| Kettős hasznosítású technológiák kutatása és űrképesség-kutatás | X | X | | | X | X |
| Bel- és külbiztonsági kutatás | X | X | | X | X | X |
| Migrációkutatás | X | | | X | | |
| Kibervédelmi, védelmi és kiberbűnözés elleni, valamint mesterségesintelligencia-kutatás | X | X | | X | X | X |
| A gazdasági prosperitás kutatása | X | | | | X | X |
| Szuverenitásvédelmi kutatás | X | | | | X | |
| A közszolgálati ágak együttműködésének / együttes cselekvésének kutatása | X | X | | X | X | |
| Klímavédelmi és vízbiztonsági kutatások | | | | | X | |

[2] Eötvös József Kutatóközpont.

## MEGATRENDEK ÉS AZ AZOKBÓL FAKADÓ KIHÍVÁSOK A FELSŐOKTATÁSBAN

Az egyetem mindig a jövő felé nyitott intézmény, hiszen a jövő számára képez szakembereket, az évezredes tudáskincsre alapítottan. Így egyszersmind a kutatás helye is, mert a jövő kutatása, a hallgatóknak a jövőben megvalósuló eseményekre, kihívásokra való felkészítése az alapfeladata. Ennek megfelelően kulcskérdés a jövőt meghatározó, a világban tapasztalható megatrendek vizsgálata és az azokra rezonáló képzési-kutatási program elkészítése.

### Demográfiai változások

| |
|---|
| Elöregedés a globális északon |
| A fiatal korosztályok arányának csökkenése a globális északon |
| A migráció által okozott kiemelkedően jelentős társadalmi kihívások |
| A fiatal korosztályok arányának gyors növekedése a globális délen → potenciális kapacitáshiány délen |

### Technológiai változások

| |
|---|
| Digitalizáció és mesterséges intelligencia (MI) az élet minden területén → a felelősségteljes digitalizáció fontossága az oktatásban |
| Az automatizáció növekedése, a technológiai váltások gyorsulása → a felelősségteljes digitalizáció fontossága az oktatásban |

### Gazdasági változások

| |
|---|
| A globális észak súlya csökken |
| A globális dél súlya nő |
| A városokhoz köthető, digitális/szolgáltatási munkahelyek számának növekedése |
| A jövedelmi különbségek fokozódása egyes országokban |

### Környezeti változások

| |
|---|
| A klímaváltozás negatív hatásainak fokozódása, a katasztrófák számának növekedése → kihívások elé álló fizikai infrastruktúra és társadalmi reagáló környezet |
| A klímaváltozás negatív hatásainak potenciális fokozódása → fejlesztendő kutatási lefedettség a reziliencia, a hatékony válaszadás és a kárenyhítés területén |

### Hatalmi-politikai változások

| |
|---|
| Az egypólusú világrend felbomlása |
| A katonai konfliktusok sokasodása |
| A migrációs nyomás fokozódása |
| Tömbösödés, a globális értékláncok széttöredezése → a kihelyezett/globalizált kutatás visszatelepítése iránti igény fokozódása |
| Az ideológiai konfliktusok fokozódása, igazodás elvárása a tömbön belül |

### Társadalmi változások

| |
|---|
| A középosztály gyengülése a globális észak egyes országaiban |
| A középosztály erősödése a globális délen |
| Társadalmi atomizálódás, a közösségek szétesésében rejlő kockázatok |
| Az új generációk mint digitális bennszülöttek |
| A migráció által okozott kiemelkedően jelentős társadalmi kihívások |

## NEMZETKÖZI BENCHMARK TAPASZTALATOK ÉS AZ NKE 2026–2030 KÖZÖTTI INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI CÉLJAI

A stratégiai célok kialakításakor figyelembe vettük a hazai és a nemzetközi felsőoktatási környezetben megfigyelhető trendeket, valamint azokat a jógyakorlatokat, amelyek releváns tanulságokkal szolgálhatnak az NKE fejlesztési irányaihoz. A benchmarkelemzés célja az volt, hogy feltérképezze azokat az intézményi működési mintázatokat, oktatási és kutatási megoldásokat, amelyekhez az Egyetem saját válaszokat fogalmazhat meg, illetve amelyek megerősíthetik a már elindított fejlesztési folyamatokat, figyelembe véve az Egyetem egyedülálló hivatását.

Az elvégzett benchmarkelemzés tapasztalatai alátámasztják, hogy az NKE 2026–2030 közötti stratégiai céljai illeszkednek a hazai és a nemzetközi felsőoktatás fejlődési irányaihoz. A tanulságok alapján egyértelműen azonosíthatók olyan visszatérő trendek és jógyakorlatok, amelyek összhangban állnak az intézményfejlesztési törekvéseinkkel, illetve azokat tovább erősíthetik.

**Oktatási gyakorlat és tanulási innováció**
Benchmark tapasztalat:

- A gyakorlatorientált kurzusok, a virtuális képzések és a modern oktatási módszerek térnyerése.
- A kutatásalapú oktatás és a posztgraduális képzések fejlesztése.

**Kutatási fókuszok és tudományos integráció**
Benchmark tapasztalat:

- A kiemelt kutatási területek: digitalizáció, kiberbiztonság, felelősségteljes mesterséges intelligencia, fenntarthatóság, közigazgatás-fejlesztés, oktatásfejlesztés.
- A kutatási eredmények integrálása a döntéshozatalba és az oktatásba.
- Nemzetközi kutatási projektek, partnerintézményi kapcsolatok, mobilitás, vendégkutatói programok.

**Intézményi innováció és stratégiai partnerségek**
Benchmarktapasztalat:

- Kapcsolatok állami, önkormányzati és gazdasági szereplőkkel; rugalmas képzési kínálat.

## EGYETEMI ÖNÉRTÉKELÉS

### Erősségek

- Egyedülálló képzési profil a közszolgálat teljes spektrumában
- Fejlett, korszerű infrastruktúra és környezet
- Erős intézményi identitás és értékalapú működés
- Kiterjedt nemzetközi kapcsolatrendszer
- Elkötelezett, gyakorlati tapasztalatú, gyakorlatorientált oktatók
- Társadalmi bizalom és láthatóság
- Innovációs potenciál a digitális képzésfejlesztés területén
- Közszolgálati és civil intézményi szereplőkkel kiépített, sokrétű és dinamikusan bővülő szakmai kapcsolatrendszer
- Hallgatói kiválóságot támogató, kiterjedt és magas színvonalú szakkollégiumi és tudományos diákköri tevékenység

### Gyengeségek

- A fiatal oktatói utánpótlás folyamatos biztosításának kihívásai
- A belső tudástranszfer és integráció fejlesztendő területei
- A digitális és adminisztratív rendszerek használatának és fejlettségének szervezeti szintű egyenetlensége
- A belső koordináció és az információáramlás fejlesztési irányai
- Az eltérő kari sajátosságok miatti differenciált működés
- Egyenetlen kutatási aktivitás szervezeti szinten
- A képzési struktúrák merevsége
- Ismertség fejlesztése bizonyos célcsoportokban

### Lehetőségek

- A közszolgálati hivatás és hivatástudat presztízsének további erősítése – a tanárképzés aktív hozzájárulásával
- A felelősségteljes digitalizáció és a mesterséges intelligencia integrációja
- A nemzetközi programokban való részvétel bővítése
- Fokozódó igény a közigazgatási, a hon-, rend- és katasztrófavédelmi szakértői tudás iránt
- A regionális tudásközponti szerep erősítése
- A külhoni magyar felsőoktatás támogatása
- A multidiszciplináris és a piaci kutatási együttműködések szélesítése
- A hallgatói mobilitás bővítése új nemzetközi partnerkapcsolatok révén
- Az élethosszig tartó tanulás ösztönzése és új célcsoportok elérése
- A tudástartalmak piacosítása; felnőttképzési, továbbképzési opciók új célcsoportok részére

### Kihívások

- A nyugati társadalmakra jellemző demográfiai trendekhez való alkalmazkodás
- A generációs különbségek megjelenése és hatása az oktató-hallgató viszonyrendszerben
- Fokozódó nemzetközi és hazai verseny
- A pályázati környezet, a pályázati lehetőségek változékonysága
- Az érték- és tudásalapú közéleti szerepvállalás erősítése
- A technológiai alkalmazkodás
- Geopolitikai kihívások a nemzetközi partnerségek kapcsán

## Összegyetemi igények, kihívások

| | | |
|---|---|---|
| A posztgraduális képzéskínálat növelése / módszertani megújulás / felelősségteljes digitalizáció az oktatásban | A képzések nemzetköziesítése / A távoktatás fejlesztése | Külföldi tanulási lehetőségek, a képzések külföldről történő elvégzésének biztosítása (távoktatás) |
| A képzések átfogó digitalizálása, az MI és a digitalizáció által jelentett kihívások kezelése | Közösségi nevelés, új módszertanok kidolgozása | A hallgatói reziliencia és tanulási képesség fejlesztése |
| Klímareziliens fizikai infrastruktúra és új klímatudatos viselkedési kultúra támogatása | A fenntarthatósági szemlélet beemelése a képzési tartalmak kialakításába és felülvizsgálatába | Külön központi stratégia kidolgozása a PhD-hallgatók oktatási, kutatási feladatokba történő bevonásához |
| További stratégiai partnerségek kialakítása a munkaerőpiaci szereplőkkel az oktatás tartalmának kidolgozására, a hallgatói ösztöndíjakra, a gyakorlati helyekre stb. kiterjedően | Közösségi, kulturális és hagyományőrző tevékenységek tervezése, szervezése értéktérkép és stakeholder-analízis alapján | Tudománykommunikációs prioritások és eszközrendszer meghatározása, az erőforrás-felhasználás hatékonyságának növelése |

Az NKE a magyar állam egyeteme; missziója a magyar nemzet szolgálata, a Magyarország Alaptörvényében lefektetett nemzeti érdek és értékek képviseletét középpontba állító gondolkodás átadása a jövő magyar közszolgáinak.

2030-ra az NKE hazai és nemzetközi szinten is elismert olyan szilárd tudásközpont, amely:

- az államszervezés és a közszolgálat szakmai utánpótlásának és innovációjának motorja;
- magas szinten; a kiválóság, a közösség, a nemzeti érdekek elsődlegessége, a közszolgálatiság elvei mentén működő akadémiai közegben; a Haza szolgálatában nyújtja a közszolgálati hivatásrendek képzését.

Demográfiai változások

Technológiai változások (Digitalizáció és MI)

Gazdasági változások (Digitális/szolgáltatási munkahelyek számának növekedése)

Környezeti változások (klímaváltozás)

Geopolitikai változások (katonai konfliktusok, migrációs nyomás)

Társadalmi változások (társadalmi atomizálódás, új generációk, mint digitális bennszülöttek)

**Megatrendek**

**Egyetemi misszió és vízió**

**AZ NKE STRATÉGIAI CÉLJAI ÉS PROGRAMJAI**

- A hallgatók új generációinak megszólítása és képzése.
- Az oktatók és kutatók új generációinak közös munkája.
- Megújuló, gyakorlat- és értékorientált tudástartalmat kell oktatni és kutatni.
- Korszerű, felelősségteljes és hallgatóközpontú módszerekkel kell oktatni.
- Új oktatási és kutatási terekben kell gondolkodni.
- Hatékony és szolgáltató jellegű intézményi működésre, egyetemi struktúrára van szükség a közszolgálatiság jegyében.

**Az Egyetem aktuális helyzete**

**Nemzetközi jógyakorlatok**

A gyakorlatorientált kurzusok, a virtuális képzések és a modern oktatási módszerek térnyerése

A kutatásalapú oktatás és a posztgraduális képzések fejlesztése

A digitalizáció, a kiberbiztonság, a felelősségteljes mesterséges intelligencia, a fenntarthatóság, a közigazgatás-fejlesztés és az oktatásfejlesztés kiemelt kutatási területként történő kezelése

A kutatási eredmények integrálása a döntéshozatalba és az oktatásba

Nemzetközi kutatási projektek, partnerintézményi kapcsolatok, mobilitás, vendégkutatói programok

Kapcsolatok állami, önkormányzati és gazdasági szereplőkkel; rugalmas kínálat

A magyar felsőoktatási rendszerben egyedülálló képzési portfóliót biztosító, meghatározó szerepet betöltő egyetem, a közszolgálati szakemberképzés zászlóshajója.

**Az NKE stratégiai tématerületei**

## AZ ÖSSZEGYETEMI STRATÉGIAI SZEMLÉLET MOTTÓJA: SZEMÉLYESSÉG ÉS KÖZÖSSÉG

Az Egyetem a technicizált, digitalizált, személytelen nagyrendszerek korában a személyesség és a közösség erejével kívánja elérni stratégiai céljait, mivel hiszünk abban, hogy csak a személyes emberi kapcsolatok képesek valós és lényeges változást elérni, legyen az a változás az értékek felvállalása, a tudásbéli gyarapodás vagy a közösséghez való tartozás élményének elmélyülése. Ennek megfelelően minden, a stratégiai célok eléréséhez kapcsolódó akció középpontjában az ember és a közösség áll – akár hallgató, akár oktató –, és az a cél, hogy az egyetemi polgárok megkapják azt a mentorálást, személyes törődést, amely által fejlődni tudnak.

Ez nem jelenti azt, hogy az Egyetem nem kíván élni a digitális forradalom minden eszközével – éppen ellenkezőleg: ahhoz, hogy legyen idő a személyes kapcsolatokra és az azokat ápoló programokra, szükséges a technikai-adminisztratív folyamatok egyszerűsítése, automatizálása, digitalizálása, amely által növekszik a hatékonyság, így az egyetemi polgárok az igazán fontos dolgokra, vagyis egymás segítésére, oktatására, mentorálására tudnak koncentrálni.

A személyesség és a közösség elve áthatja az egész Egyetemet: az öt kar egy egyetemben való összekapcsolásának éppen az a lényege, hogy a különböző hivatások és hivatásrendek megértsék egymást, erősödjön közöttük az összetartozás tudata, amely valós alapja lehet a későbbiekben már hivatásrendi vagy tisztviselői, pedagógusi, oktatói állásban levő volt hallgatók sikeres, hatékony együttműködésének, a közös közszolgálati feladatok végrehajtásának.

## STRATÉGIAI CÉLOK (2026–2030)

### 1. Oktatói-kutatói jóllét és kiválóság

1.1. Stabil, motivált, szakmáját egyre magasabb minőségi szinten végző oktatói-kutatói kar hosszú távú biztosítása

1.2. Oktatói-kutatói munkát támogató és fejlesztő környezet működtetése, a személyes oktatói-kutatói előmenetel támogatása

1.3. Az oktatók, kutatók szakmai feladatokra, kollegiális és mester-tanítvány viszonyokra fordított munkájának elősegítése és támogatása

1.4. A külföldi oktatók, kutatók számának növelése; a nemzetközi oktatási, kutatási közeg erősítése

1.5. A doktorandusz hallgatók oktatási-kutatási és működtetési feladatokba történő bevonásának növelése, az oktatói-kutatói utánpótlás-nevelés biztosítása

1.6. A kiemelkedő képességű és motivált hallgatók sikerességét támogató tehetséggondozás erősítése az oktatási célok elérését szolgáló koordinációs folyamatok fejlesztésével

### 2. Hallgatói jóllét és kiválóság

2.1. Mások és a nemzet iránt felelősséget érző, a nemzeti értékeket magának tudó és elhivatott, a geopolitikai folyamatok megismerésére nyitott, a globális problémák megértésére képes, magas önismerettel rendelkező szakemberek nevelése

2.2. A kompetenciahiányból, nehéz élethelyzetből és más okokból tanulmányaikat abbahagyó motivált hallgatók lemorzsolódásának minimalizálása

2.3. A motivált felvételizők optimális számának biztosítása minden képzési szinten, a megfelelő hallgatói létszámok biztosítása hazai és nemzetközi szinten

2.4. A választott hivatás megismertetése és megszerettetése, kiemelkedő képességű szakemberek képzése

2.5. A hallgatói motiváció fenntartása, a sikerorientált tanulmányi előmenetel biztosítása

2.6. A továbbképzésekkel és vizsgarendszerekkel való résztvevői elégedettség fenntartása és növelése

2.7. A nemzetközi környezetben tanulni és dolgozni képes szakemberek számára vonzó idegen nyelvű képzési portfólió bővítése

2.8. A tanulmányok sikeres elvégzését elősegítő hallgatói jóllét biztosítása

## 3. Oktatási tartalmak, módszerek

3.1. Az NKE Felsőoktatás-pedagógiai Támogató Programjának megvalósítása; hatékony, magas minőségű, személy- és értékközpontú, fokozottan gyakorlatorientált és korszerű tanítási-tanulási folyamatok biztosítása

3.2. A jövő generáció tanulási sajátosságaira, igényeire reflektáló pedagógiai eszköztár használata

3.3. A közszolgálatban dolgozók igényeire reflektáló, a fenntartói és munkáltatói elvárásoknak megfelelő, értékközpontú és gyakorlatorientált továbbképzési rendszerek fejlesztése, működtetése; a továbbképzési portfóliók bővítése

3.4. Az oktatási tartalmak digitális hozzáférésének általános biztosítása a hallgatók számára

3.5. A KTI és a PTK továbbképzési szolgáltatásbővítése

3.6. A hallgatók munkaerőpiaci és nemzetközi érvényesülését támogató oktatási rendszer kialakítása, amely a gyakorlati készségfejlesztésre, a vonzó idegen nyelvű képzésekre és a digitális hozzáférés biztosítására épül

3.7. A kiemelkedő képességű és motivált hallgatók sikerességét támogató tehetséggondozás erősítése – az oktatási célok elérését szolgáló koordinációs folyamatok fejlesztésével

3.8. A korszerű és időtálló, naprakész és gyakorlat- és értékorientált tudás és ismeretátadás és a piaci, valamint a közszolgálati igényekhez igazodó hallgatói, résztvevői kompetenciafejlesztés biztosítása a továbbképzések terén is – a továbbképzési portfóliók fenntartói és munkáltatói elvárásokat is kiszolgáló bővítésével

3.9. A szakmai feladatokra és mester-tanítvány viszonyokra fordított idő és hatékonyság növelése az adminisztratív terhek csökkentésével, valamint világszínvonalú, a köznevelési rendszerhez illeszkedő oktatásmódszertani portfólió kialakítása a NITK-en

3.10. Az összegyetemi társadalmi felelősségvállalás és kompetenciafejlődés erősítése a mentoráláson alapuló közösségi tanulás révén

## 4. Kutatás

4.1. Nemzetközi szinten is jelentős kutatások sikeres lebonyolítása, az eredmények kellően széles körű publikációja

4.2. Hazai szinten a védelem és biztonság, a rendészet, valamint a pedagógia témakörében nélkülözhetetlen (multidiszciplináris) kutatási centrum kialakítása, illetve továbbfejlesztése

4.3. A doktoranduszok fokozatszerzésének elősegítése, a doktori iskolák bevonása a kutatási projektekbe

4.4. Nemzetközi szinten versenyképes kutatási infrastruktúra kialakítása

4.5. A piacképes kutatási eredmények hasznosítása és bevételtermelő potenciáljuk kiaknázása

4.6. A hallgatók gyakorlati készségeinek fejlesztése a képzési területüknek megfelelő munkáltatók jelenlegi és jövőbeni igényeire reflektálva

## 5. Harmadik misszió

5.1. A hazai szakpolitikákat és a külpolitikát támogató sikeres nemzetközi kapcsolatépítés folytatása

5.2. Az NKE egyetemi és kari szintű brandjeinek professzionális építése

5.3. Az Egyetem értékrendjéből fakadó, értékközpontú kulturális élet működtetése, annak további bővítése

5.4. Az Egyetem társadalmi szerepeinek hatékony betöltése – az egyetemi értékrendhez illeszkedve

5.5. A nemzettudat, a hazaszeretet, a társadalmi felelősségvállalás, a közszolgálatiság, az esélyegyenlőség és a tehetséggondozás erősítése a kárpát-medencei térségben

5.6. A KTI többszintű láthatóságának fejlesztése

5.7. A PTK láthatóságának építése, a tartalmi megújító képzések széles körben ismertté és elismertté tétele, évről-évre új programelemek kidolgozása széleskörű együttműködés keretében

## 6. Működés, működtetés

6.1. Az NKE szervezetének hatékonyságnövelése

6.2. A korszerű, digitalizált működés kiterjesztése minden oktatásszervezési és ügyviteli folyamatra

6.3. Az oktatási-kutatási igényeket kielégítő, klímareziliens épített környezet biztosítása

6.4. Az épített infrastruktúra, illetve az épített infrastruktúra-fejlesztésének és fenntarthatóságának biztosítása

6.5. Az adminisztratív munkatársak motiváltságának, valamint a magas szakmai színvonalú munkavégzés feltételeinek további biztosítása

6.6. A külső és a belső szabályozók kétnyelvűsítése, az Egyetem adminisztratív folyamatainak nemzetköziesítése

6.7. A NITK felépítésével és akkreditációjával összefüggő feladatok

6.8. Az NKE fenntartású gyakorlóiskolai hálózatban a magas színvonalú szakmai munka feltételeinek biztosítása, a gyakorló- és partneriskolai hálózat folyamatos bővítése

6.9. A magas színvonalú adminisztratív munkavégzéshez szükséges motivációs és működési feltételek kialakítása – az oktatási célokat támogató szervezeti koordináció erősítésével

6.10. Az egyetemi polgárok rekreációs és sportolási lehetőségeinek biztosítása és támogatása, további fejlesztése

## FEJLESZTÉSI PROGRAMSTRUKTÚRA A STRATÉGIAI CÉLOK ELÉRÉSÉRE

Az IFT 2026–2030 hat alappillér, tématerület köré szervezi fejlesztési programjait. A hat tématerület programokból épül fel; a programokhoz akciók, indikátorok kapcsolódnak. Az IFT és annak végrehajtása a PDCA-ciklus (Plan, Do, Check, Act) elvén áll, így a tervezés, a megvalósítás, az ellenőrzés és a fejlesztő beavatkozás folyamatos körforgásán alapul.[3]

[3] Színmagyarázatok az ábrákhoz:

- Kék szín – A kék szín jelöli azokat a programokat, amelyek általában összegyetemi célokat szolgálnak, és megvalósításuk független az egyes karok és szervezeti egységek sajátos feladataitól. Ide olyan fejlesztések tartoznak, amelyek az Egyetem teljes működésére hatással vannak, és stratégiai jelentőségük miatt egyetemi szinten értelmezendők.
- Zöld szín – A zöld szín a KTI-hez, illetve a PTK-hoz illeszthető fejlesztési területeket jelöli. Ezek külön megjelenítését indokolja, hogy a mind KTI, mind a PTK egyedi feladat- és ügyfélkörrel, valamint országos kiterjedésű továbbképzési kötelezettséggel rendelkezik, melyek jelentősen eltérnek az Egyetem más szervezeti egységeinek profiljától. A KTI és a PTK speciális működési logikája okán a lehetséges fejlesztések önálló kategóriaként jelennek meg a programstruktúrában.
- Citromsárga szín – Nemzetközi fókuszú programok. A sárga szín a nemzetközi dimenzióval rendelkező fejlesztési programokat emeli ki. Külön jelölésük célja, hogy hangsúlyozza az Egyetem nemzetköziesítési stratégiájának kiemelt szerepét, valamint azokat a fejlesztéseket, amelyek a nemzetközi láthatóság, együttműködések és mobilitási lehetőségek erősítéséhez járulnak hozzá. E programok az Egyetem globális beágyazottságának növelését szolgálják.
- Narancssárga szín – A narancssárga szín a NITK-hez köthető programokat jelöli. Ezek külön kategóriaként való megjelenítése indokolt, mivel a NITK új kar az Egyetem szervezetében, így prioritás a szervezeti, működési és oktatási integráció támogatása. A jelölt programok a Kar beágyazódását és hosszú távú stabil működését segítik elő.

## 1. Oktatói-kutatói jóllét és kiválóság

A fenti ábra a 2026–2030-as IFT azon kezdeményezéseit mutatja be, amelyek az oktatói és kutatói kar jóllétének, szakmai fejlődésének és kiválóságának biztosítására irányulnak. Ezek a programok együttesen azt a célt szolgálják, hogy az Egyetem stabil, motivált, magas színvonalú oktatói és kutatói gárdát tartson fenn, valamint továbbra is támogató környezetet alakítson ki számukra a kiváló teljesítmény eléréséhez.

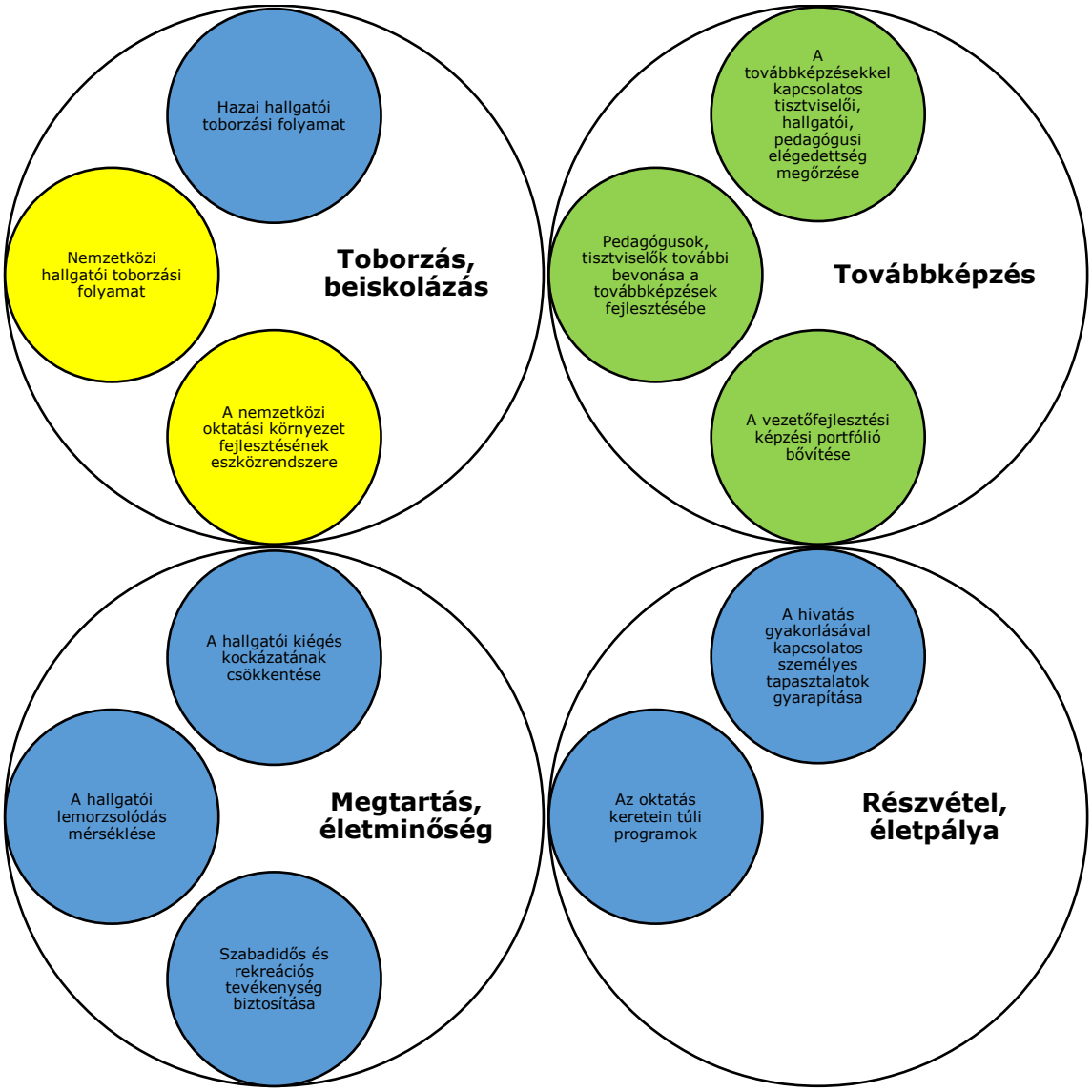
- **Kari szintű oktatói-kutatói HR-stratégiák kialakítása rövid és hosszú távra**– ez a kiemelt egyetemi program az egyes karok humánerőforrás-tervezését hivatott megerősíteni mind rövid, mind hosszú távon, a hatályos bér- és státuszkeretek keretei között. Ennek keretében minden karra kiterjedő HR-stratégiák készülnek, amelyek felmérik az oktatói-kutatói utánpótlás igényeit, a szükséges kompetenciákat és a kapacitásbeli hiányokat vagy többleteket. A program megalapozza a tudatos utánpótlás-tervezést és a karrierutak kiszámíthatóságát, így támogatva a humántőke fenntarthatóságát.

- **Oktatói-kutatói előmeneteli rendszer működtetése** – ez a program az Egyetemen működő oktatói-kutatói előmeneteli rendszer folyamatos fenntartására és fejlesztésére fókuszál. Célja, hogy biztosítsa az oktatók és a kutatók számára a világos karrierutat és az előrehaladás lehetőségét, amely motiválólag hat, és elősegíti a megtartásukat.

- **Az oktatói-kutatói előmenetelt támogató eszközök és szolgáltatások fejlesztése és biztosítása** – a kezdeményezés kiegészíti az előmeneteli rendszer működtetését azáltal, hogy további konkrét támogató eszközöket és szolgáltatásokat tervez az oktatók és a kutatók szakmai fejlődéséhez.

- **Módszertani és digitális kompetenciákat fejlesztő képzési program továbbvitele oktatóknak és kutatóknak** – az Egyetem olyan, már működő képzési programot bővít, amely segíti az oktatókat és a kutatókat abban, hogy naprakész módszertani ismeretekkel és digitális készségekkel rendelkezzenek. A program nem egyszeri, hanem folyamatos tanulási lehetőséget biztosít, alkalmazkodva az új technológiákhoz és oktatási-kutatási trendekhez. Célja, hogy erősítse a résztvevők szakmai felkészültségét, innovatív oktatói és kutatói gyakorlatokat támogasson, és hozzájáruljon az Egyetem versenyképességéhez.
- **Az oktatói-kutatói adminisztráció csökkentése** – ez a program hozzájárul ahhoz a stratégiai célhoz, hogy az oktatók, kutatók még hasznosabban, nagyobb hozzáadott értékkel tölthessék el munkaidejüket, ami végső soron az oktatás és a kutatás minőségének emelkedését szolgálja.
- **Külföldi oktatók és kutatók egyetemi jelenlétének biztosítása** – a nemzetköziesítés meglévő stratégiáját és céljait szolgálva a cél a külföldi oktatók és kutatók számának növelése az Egyetemen belül, ezáltal a nemzetközi oktatási és kutatási környezet erősítése.
- **A doktoranduszok bevonásának stratégiai eszközei** – a PhD-hallgatók oktatói és kutatói feladatokba történő intenzív bevonásának, valamint ennek keretrendszerének további fejlesztése, mely folyamat segíti a doktoranduszok szakmai fejlődését és a jövőbeni oktatói-kutatói bázisnak is alapját jelenti.
- **A közszolgálati továbbképzések magas szintű biztosításához nélkülözhetetlen képzői körök fejlesztése** – a minőségi közigazgatási továbbképzések feltétele, hogy folyamatosan rendelkezésre álljanak felkészült szakemberek, akik képesek ezeket a kurzusokat magas színvonalon megtartani. A fejlesztési program célja a továbbképző oktatói gárdák bővítése és képzése, valamint a tudásmegosztás erősítése.
- **Az összehangolt tehetséggondozást végző oktatók, mentorok tevékenységének koordinációja** – a kiemelkedő képességű hallgatók sikeres támogatása stratégiai érdek, és ennek előfeltétele a tehetséggondozói munka intézményi összefogása.

## 2. Hallgatói jóllét és kiválóság

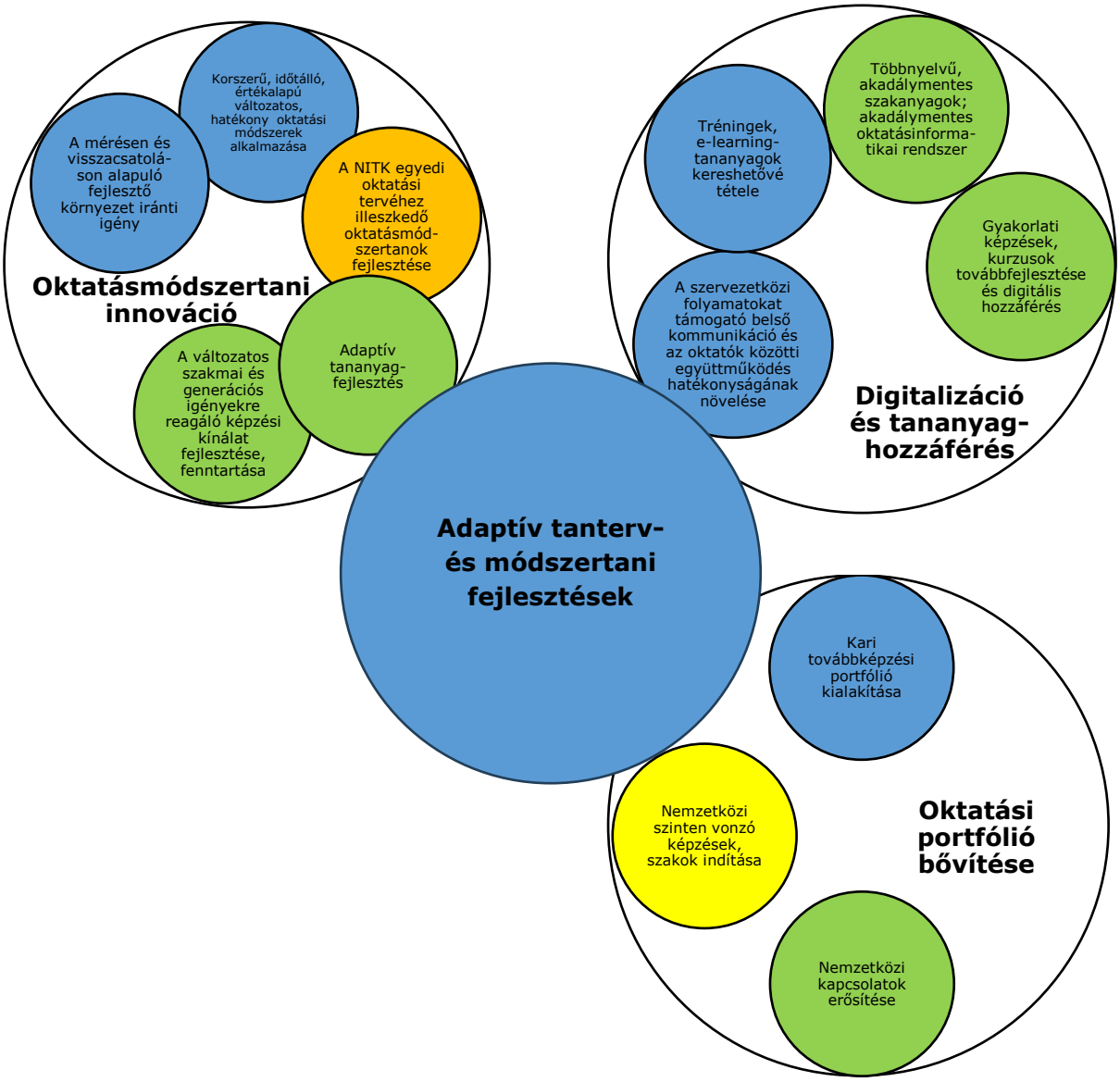



A fenti ábrán megjelenített programok jórészt a **felvételi toborzás**, a **hallgatók megtartása**, a **közösségi és szakmai fejlődés** területeit érintik. Célul tűzik ki többek között a hazai és a nemzetközi hallgatói létszám biztosítását, a lemorzsolódás csökkentését, valamint a hallgatói életminőség javítását olyan módon, hogy az egyetemi polgárok közösségi és személyes támogatást kapjanak. Jelen célkitűzések a 2020–2025-ös időszak eredményeit célozzák fenntartani és egyben tovább vinni.

- **Hazai hallgatói toborzási folyamat** – a program célja a hazai felvételi vonzerő erősítése. A hazai hallgatói toborzás hatékonysága kulcsfontosságú a hallgatói létszámstruktúra fenntarthatósága szempontjából és fenntarthatóság szempontjából, valamint az utánpótlás stabilitását is erősíti.
- **Nemzetközi hallgatói toborzási folyamat** – a nemzetköziesítés stratégiai céljának megfelelően az Egyetem idegen nyelvű képzések indításával, ösztöndíjrendszerrel és külföldi partneregyetemek bevonásával fokozza a nemzetközi hallgatói létszámot. A nemzetközi hallgatók megszólítása és toborzása párhuzamosan épül fel a hazai toborzással – a hallgatói kar megfelelő összetételének kialakítása érdekében.

- **A nemzetközi oktatási környezet létrehozásának eszközrendszere** – a program a külföldi hallgatók beilleszkedését és tanulmányi sikerét kívánja támogatni, beleértve például az idegen nyelvű tananyagok, a nemzetközi mentorprogramok és a hazánk értékeinek, szépségének bemutatását szolgáló kulturális integrációs programok biztosítását.
- **A hallgatói lemorzsolódás mérséklése** – a lemorzsolódás csökkentése a hallgatói kiválóság egyik alapfeltétele. Ez a program olyan beavatkozásokat foglal magában, amelyek a hátrányos helyzetű vagy nehéz élethelyzetű diákokat támogatják – például mentorprogramokkal, szociális ösztöndíjakkal, tanulmányi mentori rendszerrel, tanácsadással. A program összekapcsolódik a megtartási stratégiával és a jóléti intézkedésekkel, mivel a lemorzsolódás csökkentése érdekében komplex támogató rendszert (tanulmányi, pszichoszociális, pénzügyi) szervez az Egyetem.
- **A hallgatói kiégés kockázatának csökkentése** – a program célja, hogy mentorálással, stresszkezelő programokkal, egészségfejlesztő kampányokkal és tanulmányi támogatással a hallgatói kiégés kockázata minimalizálható legyen.
- **Szabadidős és rekreációs tevékenység biztosítása** – ennek a programnak a célja, hogy az egyetemi polgárok számára egészséges életmódot támogató, közösségformáló szabadidős és sportolási lehetőségek álljanak rendelkezésre mindenkor, amely a Ludovika Campus páratlan és fejlődő lehetőségeire épül.
- **A továbbképzésekkel kapcsolatos tisztviselői, hallgatói, pedagógusi elégedettség megőrzése** – ez a program magában foglalja többek között a továbbképzési tananyagok minőségi felülvizsgálatára, a tisztviselői, a hallgatói, pedagógusi visszajelzési rendszer fejlesztésére és az ügyfélkapcsolatok javítására irányuló akciókat, és célja, hogy a pedagógus és közszolgálati továbbképzésekben részt vevők körében továbbra is magas maradjon a motiváció és az elégedettség.
- **Pedagógusok, tisztviselők további bevonása a továbbképzések fejlesztésébe** – a részvétel erősítésére törekszünk a képzési programok tervezése és értékelése során is. A cél, hogy a továbbképzési rendszerek az azokban résztvevők visszajelzéseit, igényeit minél inkább figyelembe vegyék.
- **A vezetőfejlesztési képzési portfólió bővítése** – a program célja, hogy az Egyetem növelje az olyan továbbképzési programok számát és minőségét, amelyek a jövő közszolgálati vezetőit készítik fel.
- **A hivatás gyakorlásával kapcsolatos személyes tapasztalatok gyarapítása** – a hallgatói szakmai gyakorlatok rendszerében a szakmai tapasztalat növelése erősíti a hivatástudatot és a motivációt, ezért a program célja, hogy a hallgatók már egyetemi éveik alatt is személyesen megtapasztalhassák választott pályájuk gyakorlati oldalát. Az Egyetem karai már most is élen járnak a gyakorlatorientált képzés terén, ennek további fejlesztése jelentős további versenyelőnyt biztosít az Egyetemnek.
- **Az oktatás keretein túli programok** – az értékalapú közösségi programok növelik a hallgatókban az összetartozás élményét, és hozzájárulnak a jóllét fenntartásához. Stratégiai céljaink szerint a közösségépítés, a hallgatói jóllét biztosítása alapvető feladat, így ez a program közvetlenül a közösségi szellem erősítésére törekszik.

## 3. Oktatási tartalmak, módszerek




A fenti ábra az oktatás tartalmának és módszertanának korszerűsítésére koncentrál. A programok célja, hogy a tantervek és a tananyagok a közszolgálatiság alapjain megfeleljenek a munkaerőpiaci és társadalmi igényeknek, illetve a hallgatók képességfejlesztéséhez, kompetenciáihoz kapcsolódjanak, ötvözve a tantervi innovációt és a módszertani megújulást.

- **Adaptív tantervi és módszertani fejlesztések** – a program a tananyagfejlesztés irányának meghatározása mellett megteremti az egyéni tanulási útvonalak kialakításának lehetőségét is, biztosítva, hogy a hallgatók a képzés végére olyan kimeneti lexikai tudással és kompetenciákkal rendelkezzenek, amelyek összhangban állnak a munkaerőpiac és a közszolgálati hivatás elvárásaival. Ez szorosan illeszkedik az oktatási portfólió tudatos és átfogó bővítéséhez.

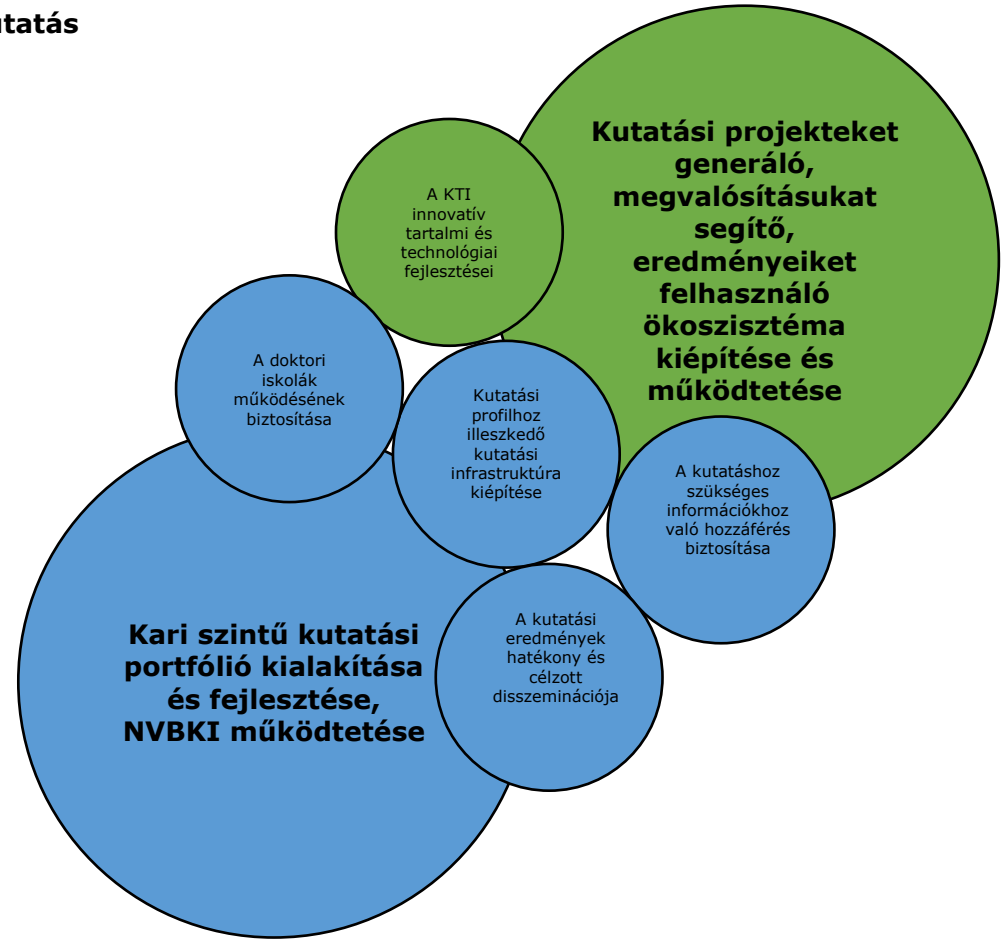
- **Adaptív tananyagfejlesztés** – a program célja, hogy a tananyagfejlesztést a tanulási eredményekhez igazodó kimeneti elvárások és a hallgatók valós képességeinek figyelembevételével valósítsa meg. Ez az összhang biztosítja, hogy a tanulási folyamat egyszerre legyen következetes és személyre szabott: a

hallgatók a meghatározott tanulási eredmények felé haladva olyan tanulási utakat járhatnak be, amelyek illeszkednek saját motivációikhoz és fejlődési szükségleteikhez hivatásuk legmagasabb szintű gyakorlása érdekében. A megközelítés a minőségbiztosítást így nemcsak mérési-értékelési oldalról, hanem a hallgatói és munkáltatói tapasztalatok beépítésével is erősíti.

- **A változatos szakmai és generációs igényekre reagáló képzési kínálat fejlesztése, fenntartása** – a program a különböző korosztályok igényeinek és képességeinek megfelelő képzési portfólió kidolgozására és továbbfejlesztésére, illetve az élethosszig tartó tanulás támogatására összpontosít.
- **Korszerű, változatos, hatékony oktatási módszerek alkalmazása** – a program célja az innovatív oktatási módszerek kiterjesztése és a gyakorlati, interaktív, a jövő generáció és a hivatásbeli munkáltatók, szakpolitikai célkitűzések igényeire reflektáló oktatás.
- **A mérésen és visszacsatoláson alapuló fejlesztő környezet iránti igény** – a program a tanulási folyamat mérését és a széleskörű visszajelzéseket állítja fókuszba az oktatás minőségének permanens javulása érdekében.
- **A NITK egyedi oktatási tervéhez illeszkedő oktatásmódszertanok fejlesztése** – a NITK (speciális szerepéből adódóan) sajátos képzési környezetet igényel. Ez a program a tanárképzés pedagógiai innovációját célozza: a NITK egyéni tantervéhez alkalmazkodó, korszerű, értékalapú és gyakorlatorientált oktatásmódszertanok kidolgozását foglalja magában.
- **Többnyelvű, akadálymentes szakanyagok; akadálymentes oktatásinformatikai rendszer** – a program a tananyagok és az oktatást támogató rendszerek technikai hozzáférhetőségét célozza, hogy a fejlesztett oktatási tartalmak széles körben (nemcsak földrajzilag, hanem tanulási képességek szerint is) elérhetőek legyenek, ezzel erősítve a befogadás és az esélyegyenlőség elvét.
- **Gyakorlati képzések, kurzusok továbbfejlesztése és digitális hozzáférés** – a program központi eleme a gyakorlati készségfejlesztés fokozása: gyakorlati órák, terepgyakorlatok, laborok, szimulációk, lövészetek, szituációs gyakorlatok és egyéb, az elméleti tudást a valós életben kipróbáltató képzési formák bővítése és korszerűsítése, a tananyagok digitális hozzáférhetőségének további szélesítése.
- **Tréningek, e-learning-tananyagok kereshetővé tétele** – a program az oktatókat és a hallgatókat egyaránt segítő digitális szolgáltatásokra fókuszál.
- **A szervezetközi folyamatokat támogató belső kommunikáció és az oktatók közötti együttműködés hatékonyságának növelése** – a fejlesztési program elsősorban az informatikai és a szervezeti eszközök használatára koncentrál (belső kommunikációs platformok, tudásmegosztó wiki vagy portfólió, valamint az oktatók közötti tapasztalatcsere rendszere), a belső hatékonyságot szolgálva.
- **Kari továbbképzési portfólió kialakítása** – posztgraduális, felnőtt- és továbbképzési stratégia kialakítása, mely vizsgálja a szakmai támogatottságot és a finanszírozási lehetőséget, a rendelkezésre álló fizikai és humán infrastruktúrát, a képzési szükségleteket elsődlegesen az országhatáron belül, de azon kívül is.
- **Nemzetközi szinten vonzó képzések, szakok indítása** – új, idegen nyelvű képzések és szakirányok bevezetését célzó program, amely az Egyetem nemzetközi presztízsét és a hallgatói mobilitási lehetőségeket növeli.

- **Nemzetközi kapcsolatok erősítése** – a program a partnerkapcsolatok, a csereprogramok, a közös képzési projektek és a nemzetközi tudásmegosztás révén elősegíti, hogy az oktatási tartalmak és módszerek megfeleljenek a globális elvárásoknak.

## 4. Kutatás



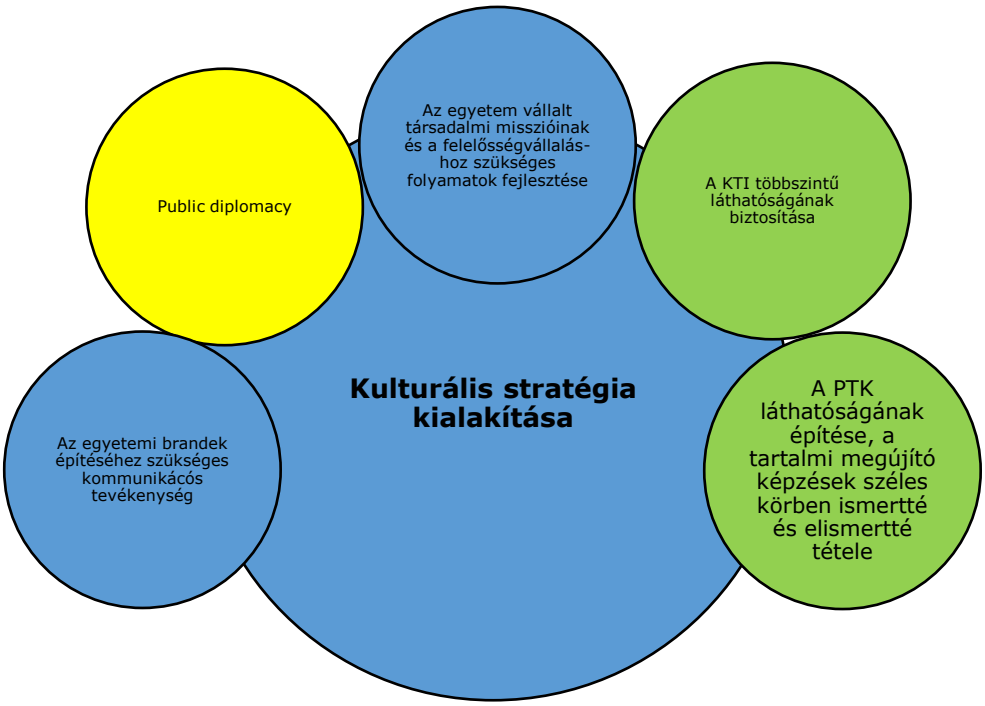

Az ábra a tudományos tevékenység és az innováció fejlesztését állítja középpontba. A legfontosabb stratégiai cél itt egy kutatási projekteket ösztönző ökoszisztéma fejlesztése, amely elősegíti új projektek generálását és eredményeik széles körű hasznosítását. A programok logikailag egymást erősítik: például a doktori iskolák működésének támogatása bővíti a kutatói bázist; az információs forrásokhoz való hozzáférés biztosítása megalapozza a hatékony kutatást; a fejlett infrastruktúra (laborkörnyezet, eszközök) megléte pedig lehetővé teszi a versenyképes kutatásokat.

- **Kutatási projekteket generáló, megvalósításukat segítő, eredményeiket felhasználó ökoszisztéma fejlesztése és működtetése** – belső támogató és szolgáltató rendszer kiépítése, a kutatási folyamat teljes menedzsmentjének támogatása, a folyamat minden szereplőjét összekötő rendszer létrehozása a program lényegi célja.

- **A KTI innovatív tartalmi és technológiai fejlesztései** – a program célja a KTI és PTK felelősségteljes MI-kutatási potenciáljának kiépítése, az MI- és az automatizált önfejlesztő algoritmusok felhasználási lehetőségének vizsgálata, ezen eredmények kiterjesztése a közszolgálati képzésekre.

- **Kari szintű kutatási portfólió kialakítása és fejlesztése, Nemzeti Védelmi és Biztonsági Kutatási Infrastruktúra (NVBKI) működtetése** – ez a kutatóközpontok kialakítását; a jól szervezett, világos fókuszú kutatási portfóliók menedzselését és ezek közös keretbe történő integrálását foglalja magában.
- **A kutatáshoz szükséges információkhoz való hozzáférés biztosítása** – a program az oktatók és a kutatók, valamint az oktatói és kutatói kiválóságot és a kutatási innovációt támogató infrastruktúra hatékony együttműködését irányozza elő.
- **Kutatási profilhoz illeszkedő kutatói infrastruktúra kiépítése** – a már meglévő kutatási kapacitások fejlesztésével az a cél, hogy az Egyetem mindenkor olyan eszközparkkal rendelkezzen, amely a stratégiai kutatási célterületeken (például védelem, kiberbiztonság, oktatás- és közigazgatás-fejlesztés) lehetővé teszi a nemzetközi színvonalú kísérleti, fejlesztési vagy terepmunkát.
- **A kutatási eredmények hatékony és célzott disszeminációja** – a program a kutatási eredmények publikálására, kommunikációjára és hasznosítására vonatkozik.
- **A doktori iskolák működésének biztosítása** – a program a doktori képzés további erősítését szolgálja. A cél, hogy az Egyetemen működő doktori iskolák gördülékenyen és magas színvonalon tudjanak működni továbbra is – ezért szükséges például az ösztöndíjak fenntartása, az adminisztratív támogatás biztosítása, a külső finanszírozási források mozgósítása.

## 5. Harmadik misszió

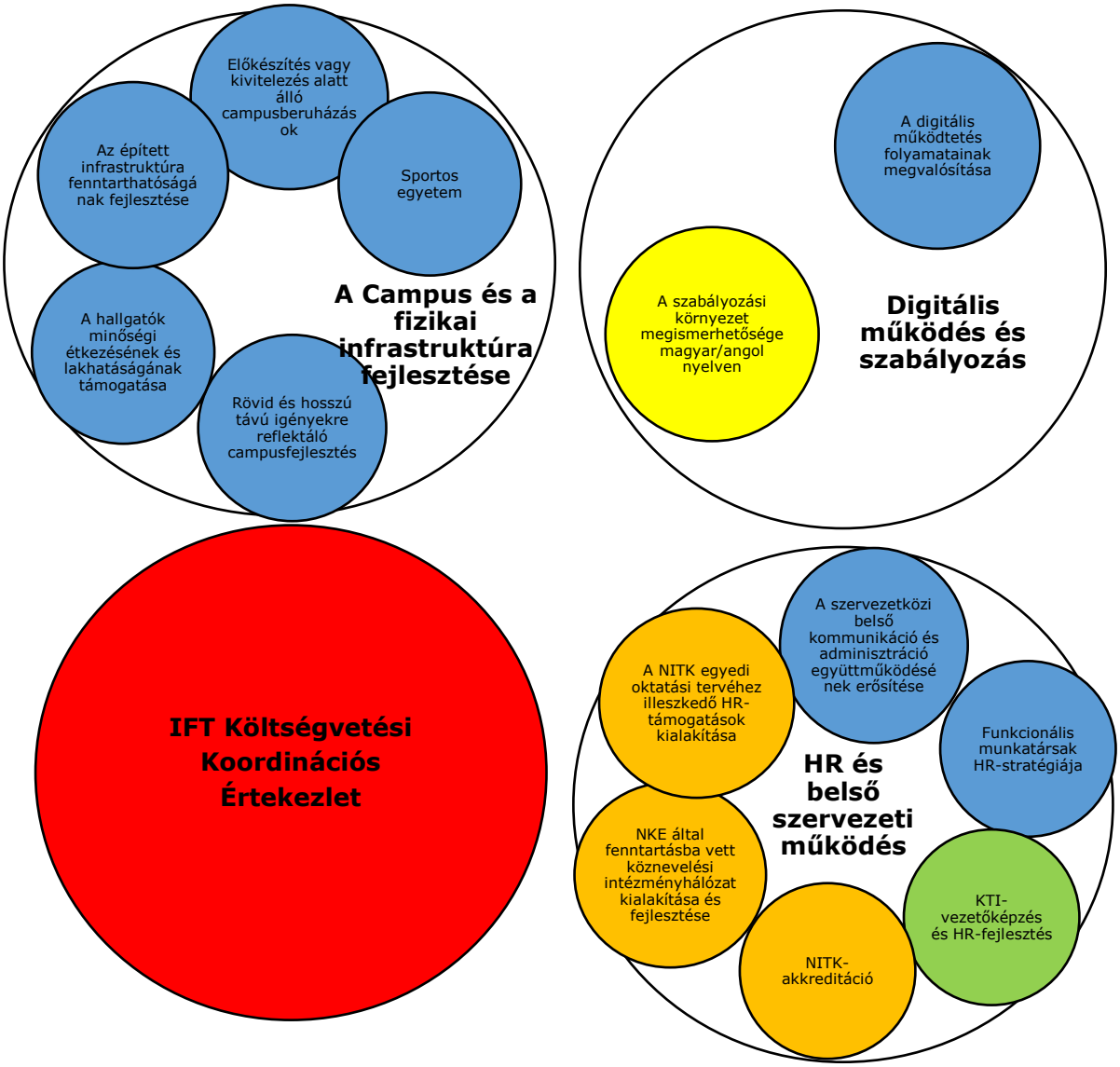



A fenti ábra az Egyetem társadalmi szerepvállalását, intézményi értékteremtését és értékalapú közéleti jelenlétét fedi le. A programok itt főként az Egyetem társadalmi és kulturális funkcióinak, valamint nemzetközi jelenlétének fejlesztését mozdítják elő. Tartalmazzák továbbá az Egyetem brandépítését, tudományos és külkapcsolati láthatóságát, társadalmi felelősségvállalási tevékenységeit. Ezek a programok közösen alkotnak egy integrált harmadik missziós stratégiát, amelynek célja, hogy az NKE a saját közszolgálati értékei révén egész társadalmi köröket erősítsen.

- **Kulturális stratégia kialakítása** – a program célja olyan, az IFT-vel összhangban álló stratégia kialakítása, amely a közösségépítés missziójával az Egyetem értékrendjének megjelenítésére, az Egyetem már jelenleg is számottevő kulturális életének erősítésére fókuszál.
- **Az Egyetem vállalt társadalmi misszióinak és a felelősségvállaláshoz szükséges folyamatok fejlesztése** – a program olyan tevékenységeket foglal magában, amelyek révén az Egyetem teljesíteni tudja társadalmi küldetését, erősíteni társadalmi szerepét a fő missziók, és az Egyetem által vallott értékek mentén.
- **Az egyetemi brandek építéséhez szükséges kommunikációs tevékenység** – a brandépítési program a külső kommunikáció fejlesztését és az imázs erősítését célozza, hogy az NKE és annak szervezeti egységei továbbra is professzionális módon jelenjenek meg a médiában, a közéletben, a szakmai rendezvényeken és a köztudatban.
- **Public diplomacy** – a program a nemzetközi kapcsolatok és a külkapcsolatok fejlesztésére fókuszál. Célja, hogy az NKE aktív részese legyen Magyarország külkapcsolati stratégiájának, erősödjön az Egyetem külkapcsolati hálója, ami egyaránt támogatja a kutatás és a képzés nemzetközi versenyképességét is.

- **A KTI többszintű láthatóságának biztosítása** – a program lényege annak a feladatnak a megvalósítása, hogy a KTI tevékenysége országosan és nemzetközileg is még ismertebbé váljon; az NKE és a KTI hírneve együttesen erősítse az egész intézmény integrált arculatát.
- **A PTK láthatóságának építése, a tartalmi megújító képzések széles körben ismertté és elismertté tétele** – program fejleszti a PTK kommunikációs jelenlétét, bővíti szakmai partnerségeit, és magas minőségű, értékalapú, innovatív továbbképzéseket kínál a pedagógusok számára.

## 6. Működés, működtetés




A fenti ábra a szervezeti hatékonyság, az adminisztratív folyamatok és az infrastrukturális fejlesztések területét illusztrálja. A programok az Egyetem belső működésének korszerűsítését célozzák – ideértve a digitális adminisztráció továbbvitelét, a szabályozási környezet átláthatóságát, az épített és az informatikai infrastruktúra fenntartható fejlesztését, valamint a szervezeti folyamatok és a humánpolitika korszerűsítését.

- **Rövid és hosszú távú igényekre reflektáló campusfejlesztés** – a programban az oktatási és kutatási igényekhez igazodó fizikai tér kialakítása áll a középpontban. A cél, hogy az infrastruktúra rugalmas legyen a változó hallgatói és oktatói létszám, az új képzések vagy kutatási irányok befogadására.
- **Az épített infrastruktúra fenntarthatóságának fejlesztése** – a program az Egyetem fizikai környezetének (épületek, campus) zöldebbé és fenntarthatóbbá tételét célozza.
- **Sportos egyetem** – a program a 2020–2025-ös IFT-időszakban is aktív, az egyetemi sportélet fejlesztését és a testmozgás népszerűsítését fedi le. A cél a hallgatók és az oktatók egészséges életmódjának támogatása rendszeres sportolási lehetőségeken keresztül.
- **A hallgatók minőségi étkezésének és lakhatásának támogatása** – a program célja, hogy az NKE hallgatói számára minőségi étkezési, megfizethető lakhatási lehetőségek álljanak továbbra is rendelkezésre.
- **NITK-akkreditáció, a NITK egyedi oktatási tervéhez illeszkedő HR-támogatások és az NKE fenntartásba vett köznevelési intézményhálózat kialakítása** – az újonnan létrejött NITK akkreditációját és integrációját célzó programok, megfelelő képzettségű foglalkoztatotti állomány biztosítása, gyakorlati tapasztalatok valós iskolai környezetben való elsajátítása a hallgatók által.
- **Funkcionális munkatársak HR-stratégiája** – a program a funkcionális munkakörben foglalkoztatott alkalmazottak hosszú távú támogatását és motiválását célozza, és magában foglalja egy belső HR-stratégia kidolgozását, amely foglalkoztatási módokat, továbbképzési lehetőségeket és karrierutakat kínál az adminisztrációs munkatársak számára.
- **A szervezetközi belső kommunikáció és adminisztráció együttműködésének erősítése** – a program a mindennapi együttműködési folyamatok hatékonyságnövelő fejlesztését tűzi ki célul.
- **KTI-vezetőképzés és HR-fejlesztés** – a program a KTI vezetőképzése által a menedzsmentkompetenciák fejlesztését célozza, összekötve a szervezeti hatékonyságot és a harmadik missziót.

## A STRATÉGIAI CÉLOK MEGVALÓSÍTÁSÁNAK STRUKTÚRÁJA

### Az egyetemi stratégia struktúrája – A stratégiai terv megvalósítása

| | Oktatói-kutatói jóllét és kiválóság | Hallgatói jóllét és kiválóság | Oktatási tartalmak, módszerek | Kutatás | Harmadik misszió | Működés, működtetés |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **EGYETEMI STRATÉGIA - KÖZPONTI EGYETEMI CSELEKVÉSEK** | | | | | | |
| ÁNTK-stratégia | | | | | | |
| RTK-stratégia | | | | | | |
| HHK-stratégia | | | | | | |
| NITK-stratégia | | | | | | |
| VTK-stratégia | | | | | | |
| EJKK-stratégia | | | | | | |
| KTI/PTK továbbképzési stratégia | | | | | | |
| **EGYETEMI POLGÁROK** | | | | | | |

A fenti ábra az NKE intézményi stratégiájának felépítését szemlélteti. Az ábra felső része, timpanonja az IFT jelen összefoglalóját jelképezi, amely az Egyetem misszióját, vízióját, stratégiai céljait és programjait tartalmazza, amelyek által megismerhetővé válnak a 2026–2030-as időszak fejlesztési irányai.

Az ábra alsó része, oszlopai és sorai az egyetemi szervezeti egységek, illetve egyetemi központ szintjére lebontott programok és akciók szintjét jelentik, ahol az IFT éves előrehaladásának operatív megvalósítása megtörténik.

Az ábra oszlopai a stratégiai területeket jelölik: Oktatói-kutatói jóllét és kiválóság; Hallgatói jóllét és kiválóság; Oktatási tartalmak, módszerek, Kutatás; Harmadik misszió; Működés, működtetés. E témák alkotják azokat a kulcsfontosságú területeket, amelyek mentén a fejlesztési programok és akciók csoportosulnak. Az oszlopok soraiban, vízszintesen helyezkednek el az egyetemi központi irányítás, az egyes karok és stratégiai egységek saját stratégiái, átfogva az összes stratégiai pillért, jelezve, hogy egyetemi központi szinten,

valamint a karok/szervezeti egységek szintjén valósul meg a stratégia. Az egyetemi stratégia struktúrája olyan mátrix, ahol a függőleges tengelyen a stratégiai dimenziók, a vízszintes tengelyen pedig a központi egyetemi cselekvések, valamint a karok/szervezeti egységek stratégiái jelennek meg, hangsúlyozva, hogy az IFT egységes programterületek mentén, de a karok/szervezeti egységek céljait megvalósítva kerül kivitelezésre.

Az IFT végrehajtásával kapcsolatos éves tervezésű feladatokat, ütemezést, indikátormeghatározásokat és -vállalásokat, erőforrásigényeket, költségvetés-tervezést szervezeti egységekre is azonosító külön, egyetemi belső dokumentum készül, mely kézikönyvként szolgál a stratégia napi szintű, PDCA-elvű megvalósítása során.