

# A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem

## Intézményfejlesztési Terve

2016. február 29.

# Tartalom

<b>1. Vezetői összefoglaló.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Helyzetértékelés .....</b>	<b>4</b>
2.1 A társadalmi-gazdasági környezet értékelése.....	4
2.1.1 Az intézmény gazdasági környezetének értékelése .....	4
2.1.2 Az intézmény demográfiai környezetének értékelése .....	5
2.1.3 Az intézmény oktatási környezetének értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban.....	5
2.1.4 A releváns felhasználói szféra bemutatása hazai és nemzetközi dimenzióban .....	5
2.1.5 Az intézményi vonzáskörzetek bemutatása.....	5
2.1.6 Versenytársak értékelése, elemzése hazai és nemzetközi dimenzióban .....	5
2.2 A képzési tevékenység értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban.....	6
2.2.1 Az intézmény képzésben részt vevő humán erőforrásának értékelése .....	6
2.2.2 Az intézmények képzésben részt vevő humán erőforrásának értékelése.....	6
2.2.3 Az intézmény képzési portfóliójának értékelése.....	8
2.2.4 A képzési eredményesség értékelése .....	11
2.2.5 A képzések iránti hallgatói kereslet bemutatása .....	10
2.3 A K+F+I tevékenység értékelése.....	11
2.3.1 A kutatási portfólió értékelése.....	11
2.3.2 A K+F+I kapacitások értékelése.....	11
2.3.3 A K+F+I eredményesség és a technológia transzfer értékelése.....	12
2.3 A művészeti tevékenység értékelése (művészeti intézmények esetén) .....	12
2.3.1 A művészeti portfólió értékelése .....	12
2.3.2 A művészeti kapacitások értékelése.....	13
2.3.3 A művészeti tevékenység eredményességének és az eredeti műalkotások értékelése.....	13
2.4 A harmadik misszió keretében végzett tevékenységek értékelése .....	13
2.4.1 A releváns felhasználói szféra szereplőivel kialakított együttműködések értékelése.....	13
2.4.2 A felsőoktatási intézményekkel kialakított együttműködések értékelése.....	16
2.4.3 Nemzetközi szerepvállalás értékelés.....	16
2.5 A működési, gazdálkodási tevékenység értékelése .....	16
2.5.1 Az intézményi nem oktató-kutató-tanár humán erőforrás értékelése .....	16
2.5.2 Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése .....	17
2.5.3 Az intézményi saját bevétel szerzési képesség bemutatása .....	19
2.5.4 A pályázati abszorpciós képesség és a forrásbevonó képesség elemzése.....	19
2.5.5 Az infrastruktúra-menedzsment értékelése (épített infrastruktúra és eszközállomány bemutatása) .....	20
2.5.6 A vagyongazdálkodási tevékenység értékelése .....	21
<b>3. Az intézmény stratégiája (2016-2020).....</b>	<b>22</b>
3.1 Az intézmény részletse jövőképe (hazai és nemzetközi dimenzióban).....	22
3.2 Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása (indikátorokkal) a kívánt jövőkép elérése érdekében	25
3.2.1. Stratégiai célok és hordozók.....	25
3.2.2. Stratégiához kapcsolódó akciók, célértékek, eszközök.....	25
3.3. Éves működési tervek a stratégiai irányok és akciótervek alapján.....	35
3.4. A stratégiai irányok és akciótervek várható pénzügyi-gazdasági hatásai.....	43

## 1. Vezetői összefoglaló

Önnek mit jelent a ZENEAKADÉMIA<sup>1</sup>? Amilyen egyszerűen hangzik a kérdés, oly' sokféle válasz létezik. Vannak értelemszerű feleletek: a professzionális zenészeknek az Akadémia a Szentély, a világhírt elért nagyjaink Alma Matere, külföldi hallgatóknak Liszt utánozhatatlan zongoraiskolája. Ugyanakkor egy általános iskolai énektanárnak a Zeneakadémia jelenti a csúcshintézményt, Kodály iskoláját, egy szakközépiskolásnak „a Bartókot”, egy hangszerész mesternek az egyetlen iskolát az országban. Népzeneésnek a felsőfokú tanulást, egyházzeneésnek az erős tudományos háttérrel, a világban Kodály alapján tanítóknak a kecskeméti Kodály Intézetet. A koncertlátogatóknak a legszebb budapesti koncerthelyszínt, a Történelmi Koncertteremet, világsztárok és ifjú tehetségek fellépő helyét. Egy külföldi sztár is meghatódik a terem különleges hangulatától, páratlan akusztikájától, az elmúlt 109 év fellépő művészeinek illusztris névsorától, Bartók tantermétől. Egy építész a magyar szecesszió gyöngyszemét látja benne és az első magyar vasbeton épületet, míg egy művészettörténész a különleges szecessziós motívumokat és a Dionüszosz-Apollón kultusz egyedi ábrázolását. A restaurátor szakma az elmúlt évek legsikeresebb, többszörös nemzetközi és hazai kitérítésekkel elhalmozott rekonstrukciójára asszociál. A marketing és médiavilág számára az újító arculatépítés, váratlan multimédia megoldások, a legrangosabb nemzetközi elismerések ugranak be. Gyermeklátogatóinknak Liszt kukac Úr, és a húszezer Lego kockából felépített főépület. Múzeumi szakembereknek az Európában előkelő helyen jegyzett Liszt Emlékmúzeum. Az uniós forrásokkal foglalkozó szervezeteknek a hazai uniós beruházások egyik mintaprojektje, a kulturális turizmusból dolgozóknak Budapest egyik legvonzóbb turisztikai célpontja. Az a 350 európai és tengerentúli intézményvezető, aki 2014-ben részt vett az Európai Zeneakadémiák Szövetségének Budapesten rendezett éves konferenciáján, mindezt átélve egyértelmű benchmarknak kiáltotta ki a Zeneakadémiát.

Ebből a távrolról sem teljes körű felsorolásból is látszik, milyen gazdag örökséget visz tovább az Zeneakadémia vezetése, milyen sokarcú intézményt kell igazgatnia és további sikerekre vinnie.

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem nemzeti küldetése 1875-ös alapítása óta a fiatal magyar tehetségek legmagasabb szintű képzése, a magyar zenei előadó-művészet gazdagítása és a magyar zeneoktatás teljes spektrumának szolgálata. Az intézmény az elmúlt évtizedekben egyértelmű értékűként őrzi és mutatja fel alapítója Liszt Ferenc, meghatározó tanáregyéniségei Bartók, Kodály, Dohnányi és megannyi más kiemelkedő magyar muzikus szellemi örökségét, és immár 140 éves, egyedülálló művészi és pedagógiai tradícióját. Ennek a szellemi hagyatékának nemcsak az ápolása a cél, hanem életképes és hatékony alkalmazása a képzésben, alkalmazkodva a digitális kor követelményeire.

A külföldön is méltatott, Kodály által alapított magyar zeneoktatási rendszer az ország egyik legnagyobb értéke, melynek szerepe és minősége fenntartandó. A fenntartás egyik záloga a Zeneakadémia által világszínvonalon folytatott előadó, alkotóművész- és tanárképzés színvonalának megőrzése, tartalmának folyamatos fejlesztése, ezáltal a magas színvonalú utánpótlás folyamatos biztosítása.

A több nemzetközi szakmai díjjal és elismeréssel jutalmazott, nagyobb részben az EU által finanszírozott, 2011-ben indult és 2015 decemberében zárult rekonstrukciós program<sup>2</sup> új időszámítás kezdetét jelentette. A felújítási projekt keretében az Egyetem egy modern adminisztratív központtal bővült, és visszakapta a régi pompájába visszavarázolt zeneakadémiai főépületet. A megújult oktatási tereket örömmel vették birtokba oktatóink, hallgatóink, köztük 20%-nyi külföldi növendék. Elindult egy nemzetközileg jegyzett koncertélet, professzionális promócióval támogatva és megindult a kulturális turizmus. Emellett az Egyetem folyamatosan fejleszti magas diverzifikált felsőoktatását, mely a klasszikus zene mellett egyházzenei, népzenei és jazzképzést is folytat, illetve zenészerzők, zenetudósok, zeneteoretikusok kerülnek ki falai közül. Fenntartja gyakorlóiskolaként funkcionáló zeneművészeti és hangszerész-képző szakközépiskoláját, Liszt és Kodály hagyatékának letéteményeseként működtet két múzeumot és saját szervezeti egysége a kodályi eszméket hirdető, kizárólag nemzetközi hallgatókat képző kecskeméti Kodály Intézete.

A 2016-20 közötti időszak stratégiai célkitűzései az új időszámítás diktálta alkalmazkodás és újabb fejlesztések köré épülnek, melynek középpontjában - összhangban a kormányzati felsőoktatási stratégiával - a jövő nemzedékek számára kínált versenyképes oktatás, modern tanárképzés áll, valamint az Egyetem nemzetközi elismertségének további megszilárdítása.

<sup>1</sup> Az anyagban a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem a következő, egymással teljesen egyenértékű, ugyanazt az intézményt fedő neveken jelenhet meg: LFZE, Zeneakadémia, Liszt Akadémia, Liszt Ferenc Zeneakadémiája, the Liszt Academy of Music, ZAK, az Akadémia.

<sup>2</sup> KMOP 4.2.1/A\_1-2008-0002. számon nyilvántartott, „Liszt Ferenc Zeneakadémiája, az európai felsőfokú zenei oktatás megújuló központja Budapesten”

A Zeneakadémiát most is a legjobbak között jegyzik a világon, talán ma az egyetlen olyan egyetem Magyarországon, amelyik saját szakterületének nemzetközi élményében foglal helyet. Cél ennek megerősítése, jelen tervezési időszak időtartama alatt a külföldi hallgatói létszám további 50%-kal történő növelése, a nemzetközi kapcsolatok intenzitásának fokozása. A tanárképzés további fejlesztése kulcsfontosságú a jövő művészgenerációinak, az új tehetségeknek, és záloga annak, hogy a klasszikus zenét olyan környezetben szeretessék meg, és tanítsák, ahol ma a fiatalok értékrendje nem erről szól.

Az Egyetem szeretne elit egyetem maradni, nem hisz a mennyiségi bővülésben, meggyőződése szerint kivételes művészeket csak egyéni fejlesztéssel, intim műhelymunkával lehet képezni, ezért a művészképzési területen nem tervez jelentős hallgatói létszámbővülést, csak a külföldi hallgatók számában. Az oktatásban, a kutatás-fejlesztésben és a művészeti tevékenységben tervezi az eddiginél egy szinttel magasabb színvonal elérését, valamint szeretné harmadik misszió keretében végzett tevékenységeit bővíteni és diverzifikálni, társadalmi beágyazottságát növelni a műfaj határain belül.

A tanárképzés területén a Kodály módszer továbbgondolásával, a kísérleti fázisban lévő, ún. Mintaiskola hálózattá történő fejlesztésével, komoly szakmódszertani felügyelettel, digitális tananyagfejlesztéssel tervez operálni, valamint az eddiginél hangsúlyosabbá tenné a Kodály Intézet nemzetközi jelenlétét, szignifikáns létszámbővüléssel, mind az oktatók, mind a hallgatók terén. A tervek között szerepel egy budapesti székhelyű, kvázi szakkollégiumként működő, de annál szélesebb tevékenységi körű Kodály Collegium létrehozása.

Mindezen stratégiai célok megvalósításához az egyetem jelenlegi oktatási infrastruktúrája - bár a közelmúltban nagyot lépett előre -, egyelőre csak részben alkalmas. Jelenlegi állapotában felemás képet mutat: míg Budapesten az uniós felújítási projektben résztvevő 2 épülete világszínvonalat képvisel, addig a közép- és felsőfokú oktatást szolgáló további 3 műemléképület komoly felújításra szorul. Megoldatlan a kollégiumi elhelyezés is. A kecskeméti Kodály Intézet már nem tud több hallgatót fogadni és ingatlanjai jelentős felújításra, bővítésre szorulnak. Az ingatlanportfolió racionalizálásával, bővítésekkel és felújításokkal Liszt Ferenc Zeneakadémiája sok évtizedre megoldaná infrastrukturális gondjait. Az ingatlanfejlesztés 3 kulcsterülete 3 lépcsőben kivitelezve:

- a kecskeméti Kodály intézet felújítása és bővítése
- budapesti „Belvárosi Campus” létrehozása (közép- és felsőfokú oktatás, kollégium, Kodály Szakkollégium, speciális akusztikai terek, koncertterem, professzori lakások, gyakorlótermek)
- a Régi Zeneakadémia és a benne található Liszt Múzeum felújítása.

A racionalizálás keretében az egyetem visszaadna 3 belvárosi műemléképületet a magyar állam vagyonkezelésébe.

A világszínvonalú tanári kar az Egyetem legnagyobb erőssége, komoly lépéseket kell tenni annak érdekében, hogy megállítsuk azokat a folyamatokat, amik oktatóinkat a fejlett világba történő elvándorlás felé viszik. Egy sok év elmaradását pótoló bérrendezés és az oktatói minősítés bevezetése elengedhetetlen.

Az IFT elkészítésében közreműködtek: az Egyetem rektora, rektorhelyettesei, a kancellár, a műszaki, a gazdasági és a kulturális igazgató, valamennyi tanszékvezető, továbbá a nemzetközi- és intézményfejlesztési osztály, Oktatási és Tanulmányi Osztály, a Munkaügyi- és Illetmény-számfejtési Osztály, illetve a Képzési és Akkreditációs Osztály munkatársai.

## **2. Helyzetértékelés**

### **2.1 A társadalmi-gazdasági környezet értékelése**

#### **2.1.1 Az intézmény gazdasági környezetének értékelése**

A gazdasági környezet változása három csatornán keresztül érinti az intézmény működését.

1. Önállóan működő és gazdálkodó *központi költségvetési szervként a LFZE* az állami finanszírozás, tehát a központi költségvetésen keresztül a gazdaság teljesítőképességének függvénye, illetve nagy mértékben függ a mindenkori kormányzat prioritásaitól, felsőoktatási koncepciójától, a központi költségvetés mozgásterétől.
2. A munkaerő piac alakulása: A zenei *előadó-művészet* részben a *nemzetközi* piactól is függ, másrészt része a *kulturális szolgáltató iparnak*. A *zeneoktatási szegmens* szakemberigénye jobban tervezhető, mivel a befogadó intézmények száma relatíve állandó. A *zenei alkotóművészeti ág* (pl. zeneszerző, muzikológus) viszonylag kis számú szakembert érint.

3. Az oktatási tevékenység mellett folytatott kulturális misszió érzékenyebb a gazdasági környezet változásaira: ennek következtében a tevékenység finanszírozásában az állami támogatás mellett a *kulturális tevékenységből származó saját bevételek* alakulása is fontos.

E mozgásokat naprakészen figyelik a LFZE döntéshozói, és minden évben a meglévő munkaerőpiaci trendek és tapasztalatok birtokában határozzák meg, illetve korrigálják a felvételi keretszámokon belül a képzés elosztását, és szabják meg a kulturális tevékenység jegybevételi számain, műsorpolitikát, a promóció irányát, intenzitását.

### **2.1.2 Az intézmény demográfiai környezetének értékelése**

Az intézmény vonzáskörzete a hazai jelentkezők és munkaerőpiaci trendek tekintetében az egész országra kiterjed, a képzés tehetségorientált jellege és az alacsony, különösen válogatott hallgatói létszám miatt az intézmény a demográfiai környezet változásaira nem érzékeny.

### **2.1.3 Az intézmény oktatási környezetének értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban**

Ha a nemzetközi szinten is méltatott magyar zeneoktatási rendszert egy piramiskén ábrázoljuk, akkor a piramis csúcshintézménye egyértelműen a Zeneakadémia, amely *előadó- és alkotóművész-,* valamint *tanárképzésén* keresztül biztosítja ennek a páratlan rendszernek a folyamatos utánpótlását. Emellett fenntart egy *zeneművészeti és hangszerészképző szakközépiskolát,* mely *gyakorlóiskolaként* is funkcionál, hangszerészképző része pedig az ország egyetlen ilyen intézményeként biztosítja a szakma utánpótlását. Emellett kiterjedt *kulturális tevékenységet* folytat *koncerttermei* (Zeneakadémia Nagyterem, Solti Terem, stb.), a *Liszt Ferenc Emlékmúzeum és Kutatóközpont,* valamint a *Kodály Emlékmúzeum és Archivum* működtetésével. Az oktatás és a kulturális terület ilyen típusú duális együttélése világviszonylatban is ritka.

Az Egyetem alap-, mester- és osztatlan képzéseinek *bemeneti bázisa* elsősorban a *hazai középfokú oktatásban* végzett hallgatók (27 zeneművészeti szakközépiskola, ének-zene tagozatos gimnáziumok és az állami zeneiskolák hálózata). A mesterképzés bemeneti bázisa a Magyarországon, más felsőfokú intézményekben zeneművészeti alapképzésben részesült hallgatók.

Emellett jelentős bázis a *külföldi hallgatók széles köre,* akik mind BA, mind MA szintre érkeznek, és jellemzően egy non-degree típusú előkészítő évvel kezdenek az eltérések kompenzálás céljából.

### **2.1.4 A releváns felhasználói szféra bemutatása hazai és nemzetközi dimenzióban**

A Zeneakadémiáról kikerülő hangszeres előadóművészek döntően *szimfonikus zenekaroknál,* *kamaraegyütteseknél* helyezkednek el, nemcsak hazánkban, de Európa neves zenekarainál is, ahol gyakran szólamvezetői pozíciót töltenek be, illetve számos esetben Európán kívüli együtteseknél is kapnak munkát. A jazz és népzene szakos hallgatók diplomaszerezést követően jazz és népzenei együttesekben helyezkednek el. Egyházzeneszeink pedig az egyházakat, egyházi iskolákat és énekes iskolákat szolgálják.

A *muzikológus* szakon végzett hallgatók számára a hazai zenei történeti kutatóhelyek kínálnak lehetőséget, ugyanakkor a koncertszervezők, koncerttermek és a média is igényt tartanak a munkájukra.

*Zeneszerzők,* különösen az alkalmazott zeneszerzés szakon végzettek előtt nyitva áll a színház, a film, az animáció, a reklám világa.

A *zeneművészeti tanárképzés* felhasználói szférája döntően a hazai alap- és középfokú művészetoktatási intézményekre terjed ki. A tanárképzés hazai sajátosságai miatt csak kevés olyan tanári szak van, amely a külföldi felhasználók számára választási lehetőséget jelenthet, ugyanakkor a Zeneakadémia Kodály Intézete által gondozott Kodály-zenepedagógia mesterképzési szak iránt komoly nemzetközi érdeklődés mutatkozik, ezért az angol nyelvű képzés idejének az eddig 2-ről 4 félévre történő emelése folyamatban van.

### **2.1.5 Az intézményi vonzáskörzetek bemutatása**

Az intézmény vonzáskörzete *hazai jelentkezők esetében országos,* a diákok alapvetően közvetlenül a középiskolai érettségít követően jelentkeznek. A *külföldiek* esetében a vonzáskörzet földrajzi értelemben *korlátlan,* mely tükröződik a nemzetközi hallgatók arányában és a származási országok magas számában.

A 2015/16-os tanév adatai a következők:

- külföldi hallgatók létszáma: 184
- arányuk a hallgatói összlétszámhoz viszonyítva: 20,5%
- származási országok száma: 46

### **2.1.6 Verseny társak értékelése, elemzése hazai és nemzetközi dimenzióban**

Magyarország:

A Liszt Akadémián kívül még Pécsen, Győrben, Szegeden, Debrecenben és Miskolcon működik Zeneművészeti Kar, emellett a székesfehérvári Kodolányi Főiskolán folyik jazz előadóművészi képzés. Az LFZE mind a zenei tradíció jelentőségében, mind pedig a képzés választékának és színvonalának szempontjából az országon belül egyértelmű vezető szerepet tölt be.

Az ország egyetlen önálló zenei egyetemként a Liszt Akadémia a zeneművészeti és a pedagógus utánpótlást biztosító oktatás teljes spektrumát nyújtja.

#### Nemzetközi dimenzió:

A LFZE tekintélyét messze az országhatárainkon túl is elismerik, rendszeresen a világ 10 vezető zenei felsőfokú intézménye között említik<sup>3</sup>. A nemzetközi hallgatók *aránya országos szinten kiemelkedő* a LFZE-en, és a külföldi hallgatók létszáma folyamatosan nő. A legutóbbi statisztika szerint *hallgatóinak 20,5%-a külföldi állampolgár*.

#### Versenyképességet erősítő tényezők:

- gazdag, a teljes zeneművészetet lefedő képzés kínálat;
- egyedülálló tanítási stílus: a Kodály módszer eredményeinek ötvözése a zene minél mélyebb és átfogóbb megértésére irányuló szemlélettel;
- könnyebb nyelvi hozzáférhetőség: BA és MA szakjaiból és szakirányaiból már 84 elérhető angolul (jelentős növekedés az előző IFT-ben jelzett 46-hoz képest);
- a Kodály Intézet kizárólag angolul oktat
- világszínvonalú tanári kar
- nemzetközileg értékelt, zenei munkaerőpiacon versenyképes tudás
- felújított, komoly értéket képviselő műemlék épület
- ingyenes koncertlátogatási lehetőség az egyetemi hangversenytermekben
- Budapest pezsgő kulturális élete

#### Versenyhátrányt jelentő tényezők:

- **európai szinten kiugróan magas tandíj/költségtérítés:** a versenytársak<sup>4</sup> legtöbbjénél a tandíj az LFZE díjainak 1/10-e. A külföldi intézmények a tandíjakat azért tudták eltörölni, mert felismervén a külföldi hallgatók *több évnyi költségének a nemzetgazdaságra gyakorolt pozitív* hatását, a kormányok fejkvótákon keresztül támogatják meg az egyetemet.
- **veszélyeztetett oktatógárda:** az oktatók bérezése messze alatta marad az európai átlagnak, annak átlagban 1/10-e, ezért fokozódik az oktatói elvándorlás veszélye<sup>5</sup>;
- **megoldatlan kollégiumi elhelyezés**
- **felvi.hu** online felvételi rendszer továbbra sem elérhető angolul
- EU-s állampolgárok számára **riasztó és életszerűtlen a hallgatói képzési szerződés:** 184 hallgatóból mindössze 7 fő vállalta ezt

Ugyanakkor mélyen hiszünk abban, hogy a *kiváló oktatás/tanári kar, a felújított történelmi infrastruktúra és Budapest vonzerejének hármasa*, színvonalas szolgáltatásokkal és kompetens kiszolgáló személyzettel párosulva a Zeneakadémiát egyértelműen a világ vezető zenei felsőoktatási intézményei között tarthatja.

## **2.2 A képzési tevékenység értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban**

### **2.2.1 Az intézmény képzésben részt vevő humán erőforrásának értékelése**

### **2.2.2 Az intézmények képzésben részt vevő humán erőforrásának értékelése**

<sup>3</sup> Egyelőre a zenei felsőoktatásban nem léteznek validált és objektív paraméterek, ill. intézményi listák. Az AEC (Association Européenne des Conservatoires, Académies de Musique et Musikhochschulen) 2015 évi kongresszusán a küldöttek elfogadtak egy kísérleti program elindítását célzó előterjesztést, mely 4 évi előkészület után, a munkacsoport által kidolgozott, a zeneművészeti képzést mérhetővé tevő indikátorlisták tesztelését kezdi önkéntesen csatlakozó intézményeknél (az LFZE természetesen csatlakozott). A munkacsoport kijelentette, hogy listák, erőssorrendek továbbra sem lesznek a zeneművészetben, de megpróbálnak néhány paramétert a benchmarking igények miatt véglegesre kidolgozni

<sup>4</sup> Főbb európai versenytársaink: a Royal Academy of Music és Guildhall School of Drama and Music - London, Csajkovszkij Konzervatórium – Moszkva, Universität der Kunst ill. Hanss Eissler Hochschule für Musik Berlin, Mozarteum – Salzburg, Universität der Musik und Darstellende Kunst – Wien, Conservatoire National Supérieur de Musique et de Danse de Paris, Chopin Academy of Music – Varsó, Sibelius Akadémia – Helsinki.

<sup>5</sup> Az elvándorlás, a versenyképtelen bérek és a kinevezések megnehezített adminisztrációs elvárásai miatt a Zeneakadémia történetében most először fordult elő, hogy a nagyhírű, komoly tradíciókkal rendelkező Vonós Tanszék élére nem tudunk a hagyományoknak megfelelően vonós oktatót választani tanszékvezetőnek.

a) Oktatói létszámadatok (2015) – közalkalmazotti státusz:

Feladat	Teljes munkaidő	Részmunkaidő	Összesen fő	Összesen státusz
Felsőfokú oktatás	109	59	168	139,20
Kutatás	13	4	17	15,00
Középfokú oktatás	63	43	106	86,40

Mindemellett további 199 megbízással foglalkoztatott oktató tanít az Egyetemen.

Összevetve az oktatói létszámot (2015-ben 140, ill. óraadókkal 339) a szakirányok (2015-ben 203 lehetséges indítható szak és szakirány), illetve a hallgatók számával (2015-ben 809), a mutatók tükrözik az *egyéni órák dominanciáját*, a *személyre szabott tehetséggondozás specialitásait*:

- Egy oktatóra jutó hallgatók száma: 5,8; óraadókkal együtt: 2,4
- Egy szakirányra jutó oktatók száma: 1,5
- Átlag hallgatói létszám szakirányonként: 5,37

A LFZE **nemzetközileg is elismert, kiváló művészi és oktatói kvalitásokkal** rendelkező állománnyal rendelkezik. Az alábbi lista az oktatói gárda művészeti és tudományos díjainak összefoglalása:

Corvin-lánc	1	Kiváló művész-díj	3
Kossuth-díj	23	Weiner-díj	1
Széchenyi-díj	3	Szabolcsi Bence-díj	2
Nemzet Művésze	2	Erkel-díj	18
Bartók-Pásztory-díj	32	Magyar Kultúráért kitüntetés	1
Liszt-díj	68	Népművészet Ifjú Mestere-díj	14
Nemzetközi életműdíj	3	Nádasdy-díj	1
Magyar Köztársaság Érdemrend (lovagkereszt, tiszti kereszt, középkereszt)	25	Apáczai Csere János-díj	3
Magyar Köztársaság Arany Érdemkeresztje	5	Katona József-díj	1
Magyar Köztársaság Ezüst Érdemkeresztje	4	Trefort Ágoston-díj	1
Magyar Köztársaság Csillagrend	1	Németh László-díj	1
Magyar Örökség-díj	1	Magyar Köztársaság "Kiváló Pedagógus" díja	1
Érdemes művész-díj	24	Szocialista Kultúráért	1

b) Minősített oktatók a közalkalmazotti státusszal rendelkezők körében:

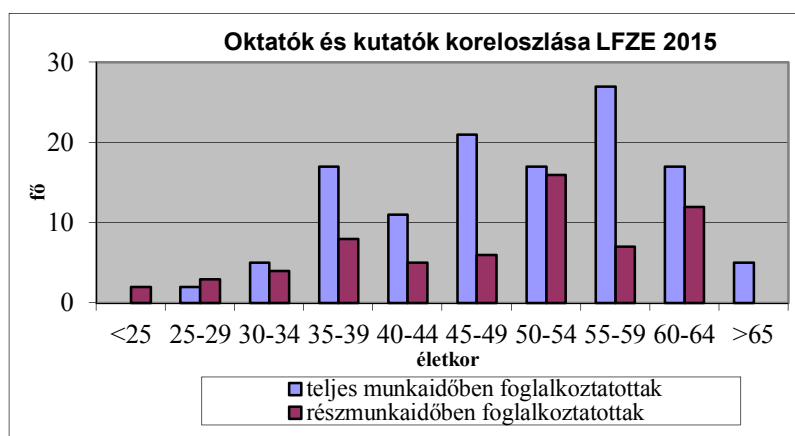
	2015							
	A teljes munkaidőben foglalkoztatott minősített oktatók, kutatók létszámadatai							
	Összes	Minősített	MTA/MMA tag	DSc	CSc	PhD	DLA	Díj alapon
<b>Összesen</b>	<b>122</b>	<b>87</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>49</b>	
Minősítettek aránya:	<b>71,31%</b>							

	2015							
	A részmunkaidőben foglalkoztatott minősített oktatók, kutatók létszámadatai							
	Összes	Minősített	MTA/MMA tag	DSc	CSc	PhD	DLA	Díj alapon
<b>Összesen</b>	<b>63</b>	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>9</b>
Minősítettek aránya:	<b>47,62%</b>							

A *minősített oktatók* aránya a teljes munkaidőben foglalkoztatottak között 71%, a részmunkaidőben foglalkoztatottak között is közel 50%. Jelentős a már *nyugdíjas* oktatók száma, akiknek tudása és tapasztalata nélkülözhetetlen az oktatáshoz és az egyetem nemzetközi hírnevének fenntartásához. Számuk elsősorban a *közelmúlt nyugdíjazási szabályváltozásainak*<sup>6</sup> eredményeképp nőtt meg. A népszerű oktatók közül sokakat érint az a szabály is, hogy közalkalmazotti jogviszonyban 65 éves korukig, egyetemi tanári besorolás esetén 70 éves korukig foglalkoztathatók. Mindezek miatt a megbízással foglalkoztatott 199 oktató között is meghatározó a nyugdíjasok aránya (31,66%).

A zenei oktatás sajátosságai *nehezen egyeztethetők össze a MAB általános akkreditációs követelményeivel* (jelenleg az előírtól nagyobb arányban foglalkoztatunk megbízott oktatókat), az arány javítását nehezíti, hogy a nyugdíj-szüneteltetési kötelezettség elkerülése, illetve a korhatár betöltése, valamint az alacsony óraszámú tantárgyak miatt sok oktatonál *nem is oldható meg* a közalkalmazotti jogviszonyban való foglalkoztatás. Ennek ellenére az intézmény igyekszik növelni a közalkalmazott oktatók arányát.

### c) Oktatói korfa elemzés:



A korábbi IFT-ben jelzett *korfa torzulásokat* a nagy 2012-es költségvetési megszorítás miatt kialakuló válság után, *tudatos humánerőforrás tervezéssel* igyekezett leküzdeni az egyetem. Így a mai korfa eloszlása már egészségesebb, bár még *mindig feltöltendő a középgeneráció fiatalabb szegmense*<sup>7</sup>. Az *oktatói elvándorlás veszélye* is ezt a generációt érinti leginkább (ld. a 2.1.6.).

### 2.2.3 Az intézmény képzési portfóliójának értékelése

A hatékony zenei felsőoktatási képzés sajátossága, hogy *egyéni, személyre szabott* módon történik, *érzékeny oktatói gárdát* kíván és speciális, *megfelelő akusztikájú terekben* zajlik, mely *nem egyezik* a más művészeti területen használatos oktatási terekkel.

A zeneművészeti képzésben indítható szakok és szakirányok<sup>8</sup> száma az LFZE-n a következőképp alakul<sup>9</sup>

Képzés típusa	lehetséges szakirányok száma	LFZE-n indított szakirányok száma
alapképzés	52	49
művész mesterképzés	45	36
tanári mesterképzés (osztott)	49	42
zeneművész-tanár (osztott képzés)	31	27
osztatlan zenetanárképzés	37	34
osztatlan művésztanár képzés	17	15

<sup>6</sup> A társadalombiztosítási nyugellátásról szóló 1997. évi LXXXI. törvény 2013-as módosítása óta nincs mód az öregségi nyugdíj, valamint a közalkalmazotti jogviszony alapján járó illetmény együttes folyósítására. Emiatt több nagy tapasztalattal rendelkező, addig közalkalmazottként foglalkoztatott oktatónk választotta a megbízási szerződést a közalkalmazotti jogviszony helyett.

<sup>7</sup> Ez a generáció az, aki még aktív koncertező, de már tapasztalt oktatóként is vonzó, aki sok esetben külföldön dolgozik, lényegesen jobb anyagi feltételek mellett, mint amit jelenleg a magyar egyetemi oktatói státusz kínál (hasonlóan képzett edzőinkhez, külföldi megbecsültségük jóval magasabb)

<sup>8</sup> Szak / szakirány = önálló képzettséget adó képzésforma

<sup>9</sup> A részletes szaklistát ld. 1. sz. mellékletben



A képzési struktúra átfogja a zeneművészet felsőoktatásban oktatott *minden ágát* (klasszikus, népi, jazz, egyházzene) *előadó-művészeti, alkotóművészeti, elméleti és tudományos* téren egyaránt. Ez *nemzetközi viszonylatban is ritkaság*. Számos olyan képzés van, amely *az országban hagyományosan csak itt érhető el*: opera, zeneszerzés, népzene, muzikológia, zeneelmélet, régizene és számos mesterszak.

Országos szinten a zenei felsőfokú képzésben résztvevő hallgatók közel fele a LFZE-n tanul, mely a magas színvonal és vonzó tanári kar mellett annak is köszönhető, hogy az intézmény országosan messze a legtöbb szakot-szakirányt működteti.

Két helyen, Budapesten és Pécsen létezik ma Magyarországon zenei *Doktori Iskola*. A képzési kínálatot és a hallgatók létszámát összehasonlítva elmondható, hogy az LFZE kínálata lényegesen bővebb, mint pécsi versenytársáé. Míg DLA fokozatot mindkét képzési helyen lehet szerezni, addig PhD fokozatot *egyetlen egyetemként* csak a LFZE jogosult adományozni zenetudományi szakon.

LFZE Doktori Iskolája:

Tudományág	Finanszírozási forma	Jelentkezők száma			Hallgatói összlétszám		
		2012	2013	2014	2012	2013	2014
művészettörténeti és művelődéstörténeti tudományok	államilag finanszírozott + önköltséges	2	6	6	9	7	8
zeneművészet	államilag finanszírozott + önköltséges	33	34	45	34	37	39

A képzési portfólió további, speciális elmei:

- *Előkészítő Tagozat a Rendkívüli Tehetségek* gondozására<sup>10</sup>: csak itt található az országban, kevés nemzetközi versenytársunknál létezik. Ezt a speciális képzést továbbra is központi költségvetési finanszírozás nélkül vagyunk kénytelenek működtetni.
- *Szakirányú továbbképzések*: zenei mentor- és gyakorlatvezető tanár pedagógus-szakvizsgára felkészítő, valamint a minőségi képzés fejlesztése érdekében létrehozott zongoraművész-szólista szakirányú továbbképzés
- *Akkreditált pedagógus-továbbképzési tanfolyamok*: ének-zene tanárok számára indultak a Kodály Intézetben, illetve legújabb tanfolyamunk az Orgonatorénet-organaismeret.
- *külföldiek non-degree* képzése: elsősorban az alap-, mester- vagy zongoraművész-szólista, ill. doktori képzésre való jelentkezés előtt előkészítő képzésként, vagy végzés után a további elmélyülés, specializáció igényeit kiszolgálva.
- *zeneművészeti és hangszerészképző szakközépiskola*

**A képzési kínálat dinamikája** tekintetében hosszú évek óta *stabilitás* tapasztalható. Az újonnan indult 5+1 éves, kétszakos osztatlan zeneművész-tanári képzések esetében egyértelmű a növekvő tendencia.

**Szakmai gyakorlat:** A *művészképzésben* a gyakorlati elemek a főtárgyi, kamarazenei és zenekari képzéshez tartozó *hangverseny-fellépések*. A *művészeti tanárképzés* két területre, az *alapfokú művészetoktatásra* (zeneiskola) és a *művészeti szakképzésre* (zeneművészeti szakközépiskola) képez, ennek megfelelően a gyakorlat ilyen szinteken, ill. iskolatípusokban zajlik.

A *gyakorlat középfokú részét a tanárképzések* döntő többsége esetében az LFZE által fenntartott közoktatási intézményben, a Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola és Gimnáziumban teljesítik a hallgatók. A *gyakorlat alapfokú részét* az LFZE *partner zeneiskolák* bevonásával tudja biztosítani a hallgatóknak. A *gyakorlóléhelyek infrastrukturális jellemzőivel* szemben támasztott kritériumok megegyeznek a gyakorlóléhelyeken folyó *pedagógiai munka infrastrukturális követelményeivel* (pl. tanterem, eszköz-, hangszerellátottság), ezek pedig minden esetben adóttak.

**Felnőttképzésben**, főként a *pedagógus-továbbképzésekben* az LFZE számára eddig *kiaknázatlan* lehetőségek vannak. A Kodály Intézetben 4 akkreditált pedagógus-továbbképzési tanfolyam működik, elsősorban ének-zene tanárok számára. Az LFZE 2015-ben akkreditáltatta az „Orgonaismeret-organatorénet” c. 120 órás pedagógus-továbbképzést.

<sup>10</sup> Ide azok a 10-18 év közötti fiatalok járhatnak, akiknek rendkívüli zenei képességeit kisgyermekkorban fedezik fel, a gyermekek képzése zongora, hegedű, cselló szakokon folyik. Valamennyi zenei tárgyat a LFZE legkiválóbb tanáraitól kapják, miközben a közismereti tanulmányaikat tetszés szerinti iskolákban végezhetik. A különleges képességekhez extra minőségű és rendszerű, ahhoz teljesen igazodó **egyéni** képzést nyújtunk. Jelenleg tizennyolc hallgatónk tanul a tagozaton.

**Képzésfejlesztés** terén az LFZE élen jár. Meghatározó szerepe volt a tanárképzés 2012-ben történt átalakításában, és meghatározó szerepe van a képzési és kimeneti követelmények jelenleg zajló átalakításában. A hangszeres képzésekben a képzési cél és az oklevelek munkaerő-piaci értéke felveti egyes területeken a *szemléletváltás lehetőségét, szükségességét*. A szemléletváltás eredményeként jött létre a szólistaképzés és újult meg a zenekari képzés, mely magas presztízsű koncertsorozattal és világhírű karmesterek meghívásával vált teljessé.

#### 2.2.4 A képzési eredményesség értékelése (a DPR, a lemorzsolódás és egyéb rendelkezésre álló adatok alapján)

Zeneművész hallgatókra jellemző, hogy - az élsporthoz hasonlóan - *elkötelezettségük igen magas*, már kisgyermekkortól kezdve a pályára készülnek, és végigjárják a strukturált magyar zenei képzés állomásait, melynek *végcélja a Zeneakadémia*. Mivel a Zeneakadémia nemzetközi összehasonlításban is a legnehezebb felvételi követelményeket támasztja a jelentkezőkkel szemben, így valóban csak a legtehetségesebbek, legfelkészültebbek jutnak be képzéseinkre (ld. következő fejezet túljelentkezési adatait). Ennek következtében a későbbiekben a *lemorzsolódás gyakorlatilag minimális: a művészeti területen valamivel 3% fölötti, pedagógus képzésben 0,5%*. Azon hallgatók aránya, akik *nyelvvizsga hiánya* miatt nem tudtak az adott évben diplomát szerezni, folyamatosan csökken, míg 3 évvel ezelőtt a hallgatók 25%-a volt érintett, ezt mára *7%-ra javítottuk*.

Az LFZE a DPR-hez történő csatlakozás fázisában van, mely jelen struktúrájában kevéssé adekvát a művészeti képzésben résztvevők után követésére.

Jelenleg informális adatok állnak rendelkezésre, következően a képzés egyéni jellegéből, a tanárok hosszú évekre visszamenőleg tudják minden egyes hallgatójuk szakmai pályájának állomásait. A visszajelzésekből az körvonalazódik, hogy a *végzett hallgatók több, mint 90%-a zenei pályán marad, vagy belföldön, vagy külföldön*.

Ezek a lemorzsolódási és pályakövetési adatok egyrészt visszaigazolják a szigorú felvételi jogosultságát, másrészt értelmezhetővé és indokoltá teszik a zeneművészeti képzés rendkívül magas képzési díjait.

Ennél pontosabb információk lesznek hozzáférhetőek 2016-tól, amikor beindul egy speciális web2-es felületen működő *alumni klub*, mely a konkrét pályakövetési adatokon túl megjeleníthetővé teszi majd például a regisztrált öregdiákok híres nagy zeneakadémiai családfákhoz történő kapcsolódását (így választ kaphatunk többek között olyan kérdésre, hogy hány generációra van egy fiatal zongorista Lisztől). Emellett nyomon követhető lesz hazai és nemzetközi kapcsolatrendszere, munkahelyei, művészeti, tudományos és oktatói tevékenysége is.

#### 2.2.5 A képzések iránti hallgatói kereslet bemutatása (hallgatói jelentkezési és felvételi létszámok elemzése)

A Zeneakadémiára hagyományosan magas a túljelentkezés, átlagban *több, mint ötszörös a BA, több, mint háromszoros a MA és közel hatszoros az új osztatlan tanárképzésekre*. Legnépszerűbb szakjainkon azonban (ének, zongora, hegedű stb.), akár tízszeres túljelentkezéstről is beszélünk.

Jelentkezők száma	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Felvételizők száma FELVIn BA	510	562	508
Felvételt nyert FELVIn BA	124	104	96
Felvételizők száma FELVIn MA	375	443	517
Felvételt nyert FELVIn MA	154	174	168
Felvételizők száma FELVIn osztatlan	45	143	195
Felvételt nyert FELVIn osztatlan	10	24	34

Tekintettel a képzés egyéni jellegére, a tehetségek speciális igényeire, *az LFZE hallgatói létszáma országos összehasonlításban is nagyon alacsony és viszonylag stabil*, a teljes képzésben résztvevők száma nyolcszáz fő körül ingadozik. Ehhez a létszámhoz adandó hozzá azon külföldi hallgatók száma, akik non-degree képzésben, vagy cserediákként tanulnak nálunk, mivel ők is oktatói kapacitást kötnek le.

LFZE hallgatói létszám adatok:

2013. ŐSZ			2014. ŐSZ			2015. ŐSZ		
államilag támogatott és ösztöndíjas	Költség-térítéses és önköltséges	Össze-sen	államilag támogatott és ösztöndíjas	Költség-térítéses és önköltséges	Össze-sen	államilag támogatott és ösztöndíjas	Költség-térítéses és önköltséges	Össze-sen
700	98	<b>798</b>	669	134	<b>803</b>	662	147	<b>809</b>

Képzéseink – az egyéni és kiscsoportos oktatás miatt – magas költséggel járnak, ezért az önköltségek összege messze meghaladja a felsőoktatásban megszokott átlagot, illetve a magyar családok anyagi teljesítőképességét. Erre való tekintettel a *magyar hallgatók az előadó- ill. alkotóművészeti képzésekben jelentős mértékben állami* ösztöndíjas képzésben vesznek részt. Az önköltséges képzésben jellemzőek a külföldi (főként non-EU) hallgatók, illetve második diplomájukat szerző magyar fiatalok, főként olyan szakokon, ahol lelki-szellemi érettség (zeneszerzés, karmester), vagy a hang megállapodása (operaének, jazz-ének) szükséges.

Tekintettel a kínálható szakok magas számára (jelenleg 209), és a szigorú válogatásra, valamint a munkaerőpiaci igényekre, az *1 szakra jutó átlagos hallgatói létszám mindössze 5-6 fő körül alakul.*

LFZE átlagos létszám/szak	2013	<b>6,19</b>	2014	<b>5,54</b>	2015	<b>5,37</b>
---------------------------	------	-------------	------	-------------	------	-------------

## 2.3 A K+F+I tevékenység értékelése

### 2.3.1 A kutatási portfólió értékelése

Jelenleg a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetemen több tanszéken, illetve kutatóközpontban zajlanak kutatási és fejlesztési munkálatok, emellett a posztgraduális képzés szintjén a Doktori Iskolában folyik tudományos munka. Az Egyetem kutatói konferenciák előadóiként, kutatási projektek résztvevőiként, tanulmánykötetek közreműködőiként egyfelől szűkebb szakterületük nemzetközi képviselőivel ápolnak szakmai kapcsolatot, másfelől párbeszédet folytatnak a történettudomány, a néprajztudomány, a filozófia és esztétika, az egyháztörténet és liturgiatudomány, valamint a neveléstudomány hazai és külföldi képviselőivel is. A megelőző időszakra alapvetően az egyéni kutatómunka volt jellemző, míg az elmúlt években a kutatási és fejlesztési területen érzékelhető némi elmozdulás a kutatóműhelyek kialakulásának irányába.

Jelenlegi kutatási területek:

- Népzenei kutatások
- Elektroakusztikus zenei médiaművészet
- Zenetudományi és zeneelméleti kutatások
- Egyházzenei kutatások
- Liszt Ferenc Emlékmúzeum és Kutatóközpont
- Intézménytörténeti kutatások
- Doktori Iskola: egyéni kutatások
- Zenepedagógiai szakmódszertan fejlesztés

A zenepedagógiai szakmódszertanhoz szorosan kapcsolódik a Kodály Mintaiskola projekt elindítása, melyet komoly tudományos munka előzött meg. A Mintaiskola a 21. század követelményeihez történő igazodást, a Kodály módszer mai környezetben történő modernizálását, a zenei nevelés ívét óvodáskortól az érettségiig mutatja be. A LFZE módszertani központja a Kodály Mintaiskola nemcsak a Kodály Zoltán nevével fémjelzett magyar zenepedagógiai módszer gyakorlatának megújítását és népszerűsítését vállalja, hanem ennek továbbfejlesztését olyan játékos és kreatív módszerekkel való gazdagításával, amely inspirálja a gyerekeket az alkotásra, és használja a legkorszerűbb technológiai eszközöket is.

### 2.3.2 A K+F+I kapacitások értékelése

A jelenlegi humán- és infrastrukturális kapacitás mellett csak igen korlátozottan van lehetőség a K+F+I tevékenységek bővítésére, a nemzetközi elvárásoknak megfelelően az interdiszciplináris jelleg elmélyítésére, illetve a távlati célok megvalósítására. Az elmúlt időszakban nemzetköziesedést célzó fejlesztési projekteket csak pályázati forrásból valósítottunk meg. Bizonyos kutatási és fejlesztési modulok csak *új humán erőforrás bevonásával és infrastruktúrafejlesztéssel* emelhetők professzionális szintre: hagyaték feldolgozás, zenepedagógiai szakmódszertan fejlesztés, Kodály Collegium, elektroakusztikus kutatások, online tananyagfejlesztések. A K+F+I tevékenységek szignifikáns színvonal-emeléséhez mindenképp pénzügyi

forrásnövekedésre van szükség. Jelenleg 13 főállású és 4 részmunkaidős kutató dolgozik, ezek 30 főre történő növelését tűzzük ki célul.

### 2.3.3 A K+F+I eredményesség és a technológia transzfer értékelése

Az elmúlt három év kutatási és fejlesztési tevékenységei olyan fázisba érkeztek, melyek egyfelől lehetővé tennék a *nemzetközi szinten való folyamatos jelenléte*t, másfelől pedig célkitűzései olyan eredményeket produkálhatnak, melyek láthatósága jóval túlmutat a korábbi évek mutatóin. Ehhez a minőségi váltsáshoz azonban mind infrastrukturális, mind humánerőforrás területen bővítésre van szükség.

A Mintaiskola elindítását, a szaporodó múzeumpedagógiai, illetve a tanórán kívüli tevékenységek gazdagítását célzó programok elindítását komoly szakmai kutatómunka előzte meg. Emellett nőtt az *interdiszciplináris jellegű kutatási* témák száma is, elsősorban a tanulási folyamatokat vizsgáló pszichológiai és neurológiai eredmények felhasználásával, a társművészetek bevonásával, illetve a modern *infotechnológiai fejlesztések* mind a *pedagógiai*, mind a *művészeti tevékenységbe* történő beépítésével. A fejlesztéseknél azonban figyelembe kell vennünk, hogy a kreatív iparhoz való kapcsolódás lehetőségei a zeneművészet számára, viszonyítva a többi művészeti ághoz, igen korlátozottak.

A *zenei interpretáció* a zeneművészeti felsőoktatásban *éppúgy publikációs tevékenység*, mint a bölcsészeti vagy természettudományos ágakban a szakcikkek, könyvek írása, kiadása. Azonban az oktatók művészi tevékenységének mérése ilyen megközelítésben stratégiai (akkreditációs és minőségbiztosítási) kérdés, az európai felsőoktatási minőségbiztosítás sztenderdjeinek (ESG) való megfelelési követelmény. Hazánkban a művészeti felsőoktatásra általánosan vonatkozó minősítési szempontrendszer még nem létezik, ennek kidolgozását az LFZE felvállalja.

Gyakorlati eredmények:

- kísérleti projektek: zenei írást és olvasást segítő táblagépes alkalmazás: Madárszó
- rendszeres múzeumpedagógiai programok kisiskolásoknak
- heti rendszerességű koncert pedagógiai programok (pl. Liszt kukacok Akadémiája)
- Mintaiskola indítás: 2014. szeptember 1.
- összművészeti, illetve interdiszciplináris jellegű koncertprogramok: elektronikus zenei koncertek, nyilvános kísérleti workshopok, kooprodukciós előadások
- Publikációk száma: az elmúlt 3 évben a Magyarországon és külföldön megjelent publikációk, illetve könyvfejezetek száma 180-ról összesen 340-re emelkedett.

## 2.3 A művészeti tevékenység értékelése (művészeti intézmények esetén)

### 2.3.1 A művészeti portfólió értékelése

Az egyetem művészeti portfóliója két alapvető összetevőből, a viszonylag stabil oktatói gárda és a folyamatosan változó hallgatói állomány művészeti tevékenységéből áll.

*Oktatói állomány művészeti portfóliója:*

A LFZE deklarálta a magyar zenei képzés csúcshintézménye, s az itt zajló képzés szükségszerűen széleskörű művészeti tevékenységgel egészül ki. A színvonalas, hatékony és versenyképes oktatás biztosításának érdekében az *oktatói állományban dolgozó tanárok java részét aktív zeneművészek* alkotják, akik megfelelő gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek a *művészeti és alkotóművészek* tevékenység terén is. A zeneművészethez kapcsolódó aktivitás nem merül ki a szorosan vett szakmai munkában, hanem egyéb, az oktatáshoz részben kapcsolódó vagy a nagyközönség számára is látható kulturális események és termékek létrehozását is jelenti. Így az oktatói állomány képzésben betöltött szerepe szoros összefüggésben alakul az egyes oktatók intézményen kívül folytatott művészeti tevékenységével is.

Az oktatók művészeti portfóliójának mutatói az előző IFT-ben feltüntetett adatokhoz képest növekedtek. Az elkövetkező években azonban számítunk arra, hogy a szabad kapacitások kimerülésével ezek a mutatók nem emelkednek tovább. A 2012-14-es időszakban a művészeti portfólió adatai a következőképpen alakultak:

Év	Mesterkurzusok, előadások, bemutató órák száma		Fesztiválok és versenyek szervezésében, vezetésében való részvételek		Zsűritagságok		Koncertek		CD-felvételek, rádióban feljátszott művek felvételének száma	
	ittthon	külföld	ittthon	külföld	ittthon	külföld	ittthon	külföld	ittthon	külföld
2012	1909	1057	73	17	90	17	1712	496	762	149
2013	2228	1104	70	19	94	17	1992	476	859	130
2014	2139	1116	87	16	94	16	2028	502	926	135

Össz	6276	3277	230	52	278	50	5732	1474	2547	414
	Televíziós vagy DVD felvételek száma		Rádió- és TV-műsorokban való részvételek (műsorvezető/interjúalany)		Könyv- és kottakiadások száma (saját művek, hangszerelés, átirat)		Saját művek előadásainak száma		Ősbemutatók	
Év	ittthon	külföld	ittthon	külföld	ittthon	külföld	ittthon	külföld	ittthon	külföld
2012	99	39	304	81	32	2	497	108	120	37
2013	107	34	318	92	34	2	559	131	138	37
2014	116	45	295	100	52	1	565	177	141	48
<b>Össz</b>	<b>322</b>	<b>118</b>	<b>917</b>	<b>273</b>	<b>118</b>	<b>5</b>	<b>1621</b>	<b>416</b>	<b>399</b>	<b>122</b>

#### *A hallgatói állomány művészeti portfóliója:*

A színvonalas képzés záloga, hogy a képzési struktúrába beépülnek olyan modulok, melyek lehetővé teszik, hogy a hallgatók a professzionális művészeti életben is gyakorlatot szerezzenek, ezért elengedhetetlen a zenekari és egyéni koncertlehetőségek biztosítása, nyilvános workshopok szervezése, a kiemelten tehetséges hallgatók kiválasztása, művészi pályájuk katalizálása. Mindez rendkívül összetett feladatot ró az oktatás- és koncertszervezésre egyaránt. A felújított Zenepalota átadásával ismét megfelelő infrastruktúra áll annak biztosítására, hogy az intézményben tanuló hallgatók gyakorlati tapasztalatot szerezzenek a művészeti tevékenységben. Az elmúlt három év során jelentősen emelkedett a képzési struktúrába épített szakmai gyakorlatok láthatósága, illetve magasabbak lettek a minőségi elvárások. Nyilvánossá váltak, bekerültek a koncertprogramba az egy-egy hangszerhez kapcsolódó tanszaki koncertek, illetve nagyobb hangsúlyt kapnak a közönség számára szintén nyitott diplomakoncertek, melyek új jellemzője, hogy a Nagytermi és Solti teremben történő diplomázás lehetősége limitált lett, a tanszékvezetők szakmai javaslatai alapján kizárólag a legkiválóbb hallgatók kapják meg ezt a kiemelkedő lehetőséget.

A Zeneakadémia Szimfonikus Zenekarának szerepe 2014/15-ös tanévben vált igazán hangsúlyossá a fizetővendégek számára meghirdetett zenekari koncertsorozat elindításával, melynek lényege, hogy a hallgatók professzionális zenekarokhoz hasonlóan próbálnak és adnak nyilvános koncertet kiváló, nemzetközileg ismert és elismert vendégkarmesterek vezetésével.

#### **2.3.2 A művészeti kapacitások értékelése**

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem művészeti tevékenységével kapcsolatban elmondható, hogy a jelenleg rendelkezésre álló humán erőforrás kapacitásai közel 100 %-os kihasználtsága miatt már nem várható, hogy az oktatók művészeti portfóliójának mutatói számottevő mértékben emelkedni fognak. A tervezett fejlesztések viszont az adott létszámmal már nem lesznek véghezvihetőek, mindenképpen minőségi bővítésre lesz szükség. A művészeti tevékenység esetében is számolnunk kell az elvándorlás veszélyével, amely ezt a területet is érzékenyen érintheti. Bár az infrastruktúra egy részének minősége a felújítás következtében kifejezetten magas minőségű, a többi helyszín sem minőségileg, sem kapacitás tekintetében nem elégíti ki a napi működés alapszükségeit.

#### **2.3.3 A művészeti tevékenység eredményességének és az eredeti műalkotások értékelése**

A zeneművészet területén a művészeti tevékenység eredményessége alapvetően az oktatók intézményen kívüli teljesítményével, illetve a hallgatói aktivitáson keresztül mérhető. Ahogy a fenti mutatókból látszik, oktatóink művészi megmutatkozása éves szinten 8000 körül mozog, míg a hallgatói szereplések területén a minőségi elvárás növekedésével színvonal-emelkedés tapasztalható. Az eredeti műalkotások értékelése a zeneművészetben egyrészt kevésbé plasztikus, mint a képzőművészetek esetében, másrészt elvi kérdéseket is felvet. Szűkebb értelemben véve a saját zeneszerzői kompozíciókat tekinthetjük műalkotásnak, ugyanakkor egy a befogadóval is számoló, hermeneutikai alapú megközelítésben a zeneművek interpretálása is műalkotásként definiálható, hiszen egy nyilvános koncert esetében számolnunk kell egyrészt az előadók értelmezésével csakúgy, mint a befogadás során végbemenő értelmezői munkával.

### **2.4 A harmadik misszió keretében végzett tevékenységek értékelése**

#### **2.4.1 A releváns felhasználói szféra szereplőivel kialakított együttműködések értékelése**

##### **Oktatáshoz kapcsolódó tevékenységek:**

- folyamatos kapcsolattartás a magyarországi *alap- és középfokú zeneiskolai és szakközépiskolai* hálózattal. Szakmai kérdésekben egyeztető fórumokat tartunk, tanáraink rendszeresen részt vesznek az országos középiskolai szakmai-művészeti versenyek zsűrijében, valamint mesterkurzusokat tartanak.

- stratégiai együttműködés két vezető budapesti zenei együttesel (Nemzeti Filharmonikus Zenekar, Magyar Rádió Zenei Együttese), melynek keretében az egyetemi oktatáshoz kapcsolódó kiemelt eseményeken, diplomakoncerteken történő szolgálatot vállalnak, kiválasztott hallgatókat hívnak meg saját produkcióikhoz, hozzáférést biztosítanak kottatárukhoz.
- Karrieriroda: a korábbi kísérleti tehetséggondozó programunk folytatásaként elindult a kiemelkedően tehetséges, kiváló színpadi képességekkel rendelkező hallgatók zenei pályafutását támogató intézményi bázis. A Karrieriroda (<http://zeneakademia.hu/hu/a-karrieriroda>) feladata, hogy a nyilvános pályázatra jelentkező hallgatók közül szakmai zsűri által kiválasztott fiatal művészeknek professzionális portfóliót (fotózás, többnyelvű életrajz, honlap-megjelenés) készítsen, illetve fellépési lehetőségeket biztosítson.
- társadalmi szerepvállalás és közszereplés: folyamatosan keressük az utakat a hazai közönség azon szegmenséhez, melynek a koncertlátogatási lehetőségei, vagy a prémium koncertekhez való hozzáférései korlátozottak, ennek érdekében számos ingyenes koncertlehetőséget biztosítunk, illetve *hallgatóink, oktatóink rendszeresen megjelennek vidéki koncerthelyszíneken* is. Egyházzenei hallgatóink, oktatóink rendszeresen látnak el *templomi szolgálatot*, közreműködnek a hívek számára készülő új egyházzenei kiadványok elkészítésében. Népzenei hallgatóink, oktatóink *táncházak, népzenei foglalkozások rendszeres szervezői, résztvevői*. Emellett *színházi* produkciókban is rendszeres közreműködők hallgatóink. A *köztévén futó népzenei, ill. klasszikus zenei tehetségkutatókon* is sikerrel szerepelnek.
- Kodály Mintaiskola: Egyetemünk 2014. szeptember 1-jén három közoktatási intézménnyel lépett stratégiai partnerségre, amelynek elsődleges célja egy olyan hazai és nemzetközi módszertani központ létrehozása, amely képes katalizátor szerepet betölteni magyar *ének-zenei közoktatás megújításában*. A Mintaiskola a 21. század követelményeihez történő igazodást, a Kodály módszer mai környezetben történő modernizálását, a zenei nevelés ívét óvodáskortól az érettségiig mutatja be.
- tanórán kívüli tevékenységek: A Kodály Intézet szakmai felügyeletével, TÁMOP projektek lezárását követően is folytatjuk a zenei foglalkozások tartását kecskeméti általános iskolákban.
- Stratégiai megállapodás keretében hangolja össze éves kulturális tevékenységét, valamint ajánl produkciókat egymásnak a *MŰPA, a Zeneakadémia és az Opera*. Hallgatóink rendszeres fellépői a MŰPA Hangulatkoncertjeinek, ill. gyerekfoglalkozásainak, valamint az Operaház aktuális produkcióinak. Operavizsgánkat 3-4 évente az Operaházban tartjuk, orgonavizsgáinknak, hallgatói orgonakoncertjeinknek – az 1907-es eredeti Voit orgona rekonstrukciójának befejezéséig – a MŰPA, ill. templomok adnak otthont. A három intézmény rendszeresen képviseli magát a kulturális turizmus fellendítését célzó bizottságokban. Kortárs zenei területen rendszeresen dolgozunk együtt a Budapesti Fesztiválzenekarral, a BMC-vel és az Eötvös Alapítvánnyal.

### **Kulturális, kommunikációs területhez és turizmushoz kapcsolódó tevékenységek:**

Elkészített intenzitású **professzionális koncertélet** indult el a Zenepalota 2013. október 22-i átadását követően. A budapesti zenei élet meghatározó koncerthelyszínét hamar újra birtokba vette a közönség, melyet mi sem bizonyít jobban, mint hogy a nyitást követő első teljes évben, 2014-ben közel 500 koncert- és konferenciaesemény és egyéb rendezvény zajlott le. Ezzel egy időben érzékelhetővé vált, hogy a fizetőképes koncertlátogatók száma nem emelkedett, hanem tovább oszlott a jelentős budapesti koncerthelyszínek között.

		2014	2015	2016
<b>Nyilvános koncertek</b>				
Saját koncertek	saját szervezésű koncertek	95	75	93
Egyetemhez kötődő saját szervezésű koncertek	pl. "Élesben", "A tehetség kötelez", ZAK Zenekar fellépései, Operavizsga-fesztivál, külföldi kapcsolatokhoz, kurzusokhoz kötődő hangversenyek, Doktorandusz sorozat	41	56	39
Nyilvános diplomakoncertek, DLA zárókoncertek, nyilvános vizsgakoncertek (Nagyterem, Solti terem)	Nagyteremben és Solti teremben rendezett diplomakoncertek, nyilvános vizsgakoncertek, DLA zárókoncertek	50	71	60
Közös koncertek	Koncertközpont és más intézmény által közösen szervezett koncertek (pl. MÁO, BTF, CAFé Budapest,	38	35	36

	stb.)			
Befogadott koncertek	Terembérleti díj ellenében más intézmények által szervezett nyilvános koncertek	145	155	170
<b>ÖSSZESEN:</b>		<b>369</b>	<b>392</b>	<b>398</b>

<b>Egyéb rendezvények, események</b>				
kiállításmegnyitó, workshop, sajtótájékoztató, konferencia, ismeretterjesztő előadás, stb.		8	11	4
Liszt Múzeum koncertjei	Matiné koncertek, egyéb koncertek (Liszt Nap, Mosonyi nap, Múzeumok éjszakája, stb.)	41	44	45
Liszt-kukacok Akadémiája foglalkozások (+ Nagy Liszt-kukac nap)		20	26	29
Kóda	koncert után beszélgetés a művészekkel	21	16	21*
Befogadott üzleti rendezvények		18	19	7
Befogadott kulturális egyéb rendezvények	díjátadó, filmvetítés, stb.	10	7	3
közös egyéb rendezvények		10	6	5
<b>ÖSSZESEN:</b>		<b>128</b>	<b>129</b>	<b>93</b>

<b>RENDEZVÉNYEK ÖSSZESEN</b>	<b>497</b>	<b>521</b>	<b>491</b>
------------------------------	------------	------------	------------

Koncertjeink tematikájának fontos része a **koncertpedagógia**, nagy sikerrel fut Liszt-kukacok Akadémiája címmel a kisgyermek és az iskolás korosztály részére kitalált koncertsorozatunk <http://zeneakademia.hu/hu/junior>. Fiatalkorú tehetségeink, tanszékeink is rendszeresen megmutathatják a közönségnek tudásukat, nyilvános diplomakoncertekből, vizsgakoncertekből is 50 fölötti az éves választék, melyre a közönség azon rétegei is el tudnak járni, akik a normál koncertek jegyárait nem engedhetik meg maguknak.

A Zeneakadémia a kulturális- és koncerttevékenységhez kapcsolódó *minden fontos nemzetközi szervezetben tag*.

A professzionális koncertélet **professzionális kommunikációt** kíván. Kommunikációs és Médiatartalom Igazgatóságunk a média piac egyik meghatározó szereplője, újító, meglepő, modern megoldásokkal kápráztatja el a közönséget. Nem véletlen, hogy az elmúlt időszakban a Zeneakadémia kommunikációjának szinte minden szegmense elnyerte kategóriájának valamely fontos hazai vagy nemzetközi díját:

<http://zeneakademia.hu/hu/arculat>

<http://zeneakademia.hu/hu/-/kettos-kommunikacios-siker-a-zeneakademia-140-szuletesnapjara>

Európa második leggazdagabb Liszt hagyatékát gondozza és folytat nemzetközileg elismert kutatásokat az egyetemhez tartozó, de a nagyközönség számára is nyitott **Liszt Ferenc Emlékmúzeum és Kutatóközpont**. A Liszt eredeti lakásában található állandó kiállítás gondozása mellett évente megújuló tematikus időszakos kiállításokat rendeznek, emellett fesztiválokat, workshopokat, szimpóziumokat szerveznek, kiterjedt nemzetközi múzeumi hálózat tagjai. 2 éve indultak a középiskolásoknak szervezett múzeumpedagógiai foglalkozásaik, melyek keretében Liszt bámulatosan sokrétű személyiségét, gazdag életútját hozzák közelebb a gimnazistákhoz. Kodály eredeti lakásában található a **Kodály Múzeum**, mely szintén látogatható, a Kodály életművéhez kapcsolódó kutatások, rendezvények, koncertek közkedvelt színtere.

A felújított Zeneakadémia és múzeumi **turisztikailag** is kiemelt célpontok. A turisztikai tevékenységeknek dedikált részlege van a szervezeten belül, tevékenységük eredményeképp a főépület megnyitotta kapuit az érdeklődők előtt, és naponta egy időszámban, párhuzamosan vezetnek csoportokat a hazai idegenvezető szakma kiválóságai segítségével, 11 nyelven. A program sikerességét a *2015 évre elért közel 20 ezres látogatószám igazolja*, emellett a Liszt Múzeum látogatószáma is csúcspontot ért az idén. Egyik nemzetközi projektünk keretében a városi séta applikációkra szakosodott sikeres magyar start-up céggel, a PocketGuide-dal és a MOME-val közösen fejlesztettük a *Liszt séták Budapesten* című applikációt, mely a Belváros Liszt életében fontos szerepet játszó helyszínein kalauzolja az érdeklődőket.

Úttörő kezdeményezésként 2014-ben megrendeztük az *I. Nemzetközi Marton Éva Énekversenyt* (<http://martoncompetition.hu/en/news>), egyetemünk nemzetközi hírnévprofesszorának, a világ operaszínpadainak ünnepelt csillaga tiszteletére.

## 2.4.2 A felsőoktatási intézményekkel kialakított együttműködések értékelése

*A zenei felsőoktatás területén:* az egyetem szoros kapcsolatot ápol a magyar zenei felsőoktatás zeneművészeti képzést, zeneművészeti tanárképzést folytató *vidéki intézményeivel:* Debreceni Egyetem Zeneművészeti Kar, Szegedi Tudományegyetem Zeneművészeti Kar, Pécsi Tudományegyetem Művészeti Kar (Zeneművészeti Intézet), Széchenyi István Egyetem Varga Tibor Zeneművészeti Intézet, Miskolci Egyetem Bartók Béla Zeneművészeti Intézet. Az osztatlan tanárképzés bevezetésének előkészítése során rendszeressé váltak a fenti intézmények képviselőivel tartott közös értekezletek, s ennek kapcsán a szakterület érdekeinek egységes és hatékony képviselője valósult meg. Ugyanez történt a felsőoktatási alap- és mesterképzési szakok képzési és kimeneti követelményeinek átalakítása kapcsán is.

Művészeti, ill. egyéb felsőoktatás területén: közös BA képzési program létesült a *Színház- és Filmművészeti Egyetemmel*, alkalmazott zeneszerzés címen. A *Magyar Táncművészeti Főiskola* hallgatói rendszeres fellépői az LFZE operaprodukcióinak. A *MOME*-val a TechLab-on keresztül az applikáció fejlesztéseken túl múzeumi kurzusok témakörben volt együttműködés, színpadi produkciókhoz számos *MOME*s vizuális művészeti intézet bevonása áll előkészület alatt, valamint alkalmazott zeneszerző hallgatók dolgoztak animációs filmes hallgatókkal. Az applikáció fejlesztésekben részt vett a *BME Mobil Szoftver Laboratóriuma* is. Az LFZE Doktori Iskola művelődéstörténeti kurzusain, ill. az *MTMT* intézményi feltöltések kapcsán az *ELTE*-vel is folyamatos az együttműködés.

## 2.4.3 Nemzetközi szerepvállalás értékelése

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem *híresen kiterjedt nemzetközi kapcsolatrendszere* alapvetően 3 típusra osztható:

A világ számos zeneművészeti felsőoktatási intézményével, zenei szervezetével állunk szoros kapcsolatban. Közös tevékenységeink *együttműködési megállapodások* alapján zajlanak. A megállapodások mesterkurzusok és mobilitási programokon kívül megvalósuló oktatócserét, illetve nemzetközi pályázatok, közös képzések előkészítését teszik lehetővé, összhangban azzal a korábban megszabott iránnyal, amely célul tűzte ki az eddig egyéni tanári szinten meglévő értékes kapcsolatrendszert intézményi szintűvé emelését. A közös képzések terén nagyot léptünk előre Japán vezető állami művészeti egyetemének (Tokyo University of Arts) zenei karával egy közös mesterdiplomát adó képzés irányába.

A *mobilitási programok* érdekében működtetett kapcsolatrendszer része az Erasmus<sup>+</sup>, az Erasmus<sup>+</sup> nemzetközi kreditmobilitás, a Fulbright és saját Weingarten mobilitási programunk. Az első két pontban említett kapcsolatrendszer összefoglalója megtalálható az MRK adatbázisában, 142 intézmény szerepel a táblázatban, mely hűen tükrözi azt az intenzív munkát, amit a nemzetközi kapcsolatok fejlesztése területén az elmúlt években végeztünk:

<https://drive.google.com/folderview?id=0B7KEDBYOsFmKfnRUcDdYeUw3ck9HZkJUyJgtalQ4d0FuRk40bFZIT2JvNU8wV0Y0bTdWRXM&usp=sharing>

A megújult játszó- és oktatóhelyek, minőségi oktatóink és hallgatóink, a hatékony szervező stáb megléte vonzó alannyá tesznek bennünket *nemzetközi projektek* kivitelezésére, végrehajtására, ezek szolgálják a leghatékonyabban az Egyetem, mint zenei felsőoktatási intézmény *nemzetközi promócióját*. Ezeket a projektek vagy egy részüket igyekszünk nemzetközi pályázati forrásból finanszírozni. Az együttműködések megvalósulási formája ideális esetben vagy egy konkrét projekt, vagy olyan esemény, amely rendszeresen ismétlődhet. Az újranyitás óta eltelt időszak *kiemelkedő nemzetközi projektjeink összefoglalója* ezen a linken található: <http://lfze.hu/hu/nemzetkozi-projektek>

## 2.5 A működési, gazdálkodási tevékenység értékelése (a rendelkezésre álló intézményi átvilágítási jelentések megállapításai alapján)

### 2.5.1 Az intézményi nem oktató-kutató-tanár humán erőforrás értékelése

*LFZE nem oktató-kutató létszámadatok (2015)*

Feladat	Teljes munkaidő	Rész-munkaidő	Összesen fő	Összesen státusz
---------	-----------------	---------------	-------------	------------------



Egyéb kulturális szakfeladatok	58	9	67	63,05
Adminisztratív állomány (középfokú oktatáshoz kapcsolódóan)	7	0	7	7,00
Adminisztratív állomány (felsőfokú oktatáshoz kapcsolódóan)	69	7	76	73,63
<i>Ezen belül EU Projektiroda</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0,50</i>
Épületfenntartás	39	1	40	39,50
<b>Összesen:</b>	<b>173</b>	<b>18</b>	<b>191</b>	<b>183,68</b>

A támogató terület szerkezete a zeneművészeti képzés speciális sajátosságaihoz illetve a megnövekedett harmadik missziós tevékenységekhez igazodóan kulturális és kommunikációs részterületből, gazdasági és adminisztrációs állományból (mely magában foglalja az igazgatási, tanulmányi, nemzetközi területeket) és az épületek fenntartásában, működtetésében részt vevő személyzetből tevődik össze. Tekintettel a speciális elvárásokra, a felsőfokú oktatáshoz, ill. a kulturális szakfeladatokhoz kapcsolódó munkakörökben *70% a diplomával rendelkezők aránya*. A nők körülbelül 65%-ban képviseltetik magukat.

Az Akadémia felújítását követően új időszámítás kezdődött. Elindult egy nemzetközileg jegyzett koncertközpont professzionális marketing és promóciós tevékenységgel társulva. A felújított épületek új szemléletű működtetést kívánnak. 2016-ban elnyertük az Európai Kulturális Örökség díját, ennek előfeltétele volt a nemzetközileg jegyzett kulturális turisztikai tevékenység, mely szintén a felújítás óta működik. Sosem látott mértékben követik egymást az oktatás nemzetközi projektjei, nemzetközi kapcsolataink rohamléptekben fejlődnek, több nagyszabású konferencia és egy nagyon sikeres nemzetközi énekverseny rendezésén vagyunk túl.

*Ezen tevékenységek magas szintű ellátása az átlagosnál képzetesebb, ill. speciális munkaerőt kíván:* pl. rendezvényszervező, kommunikációs, színpadtechnikai és hangtechnikai szakemberek, múzeumi alkalmazottak, turisztikai és protokoll szakemberek. A kiterjedt nemzetközi kapcsolatok, a külföldi hallgatók ügyeinek intézése, a nemzetközi projektek sikeres szervezése, lebonyolítása idegen nyelven, az ezekhez kapcsolódó jogi tevékenység kiváló nyelvtudást követelnek. Pályázatok, különösen nemzetközi pályázatok megírása, lebonyolítása, elszámolása, mobilitási programok koordinálása is az átlagot meghaladó képességeket, korábbi tapasztalatokat igényelnek.

*A tevékenységek és maga a Zeneakadémia rendkívül vonzó munkaerőpiaci szemmel,* melyet csak részben tudunk kiaknázni a versenyképes juttatások hiánya miatt. A kulturális és kommunikációs terület, mely külön költségvetési forrásból gazdálkodik, azért küzd gondokkal, mert a forrás minden költségvetési évben egyedi engedélyek függvénye. Így a munkatársak folyamatos foglalkoztatása nem kiszámítható, jogviszonyuk rendszeresen hosszabbításra szorul.

*A gazdasági és adminisztratív területen a felsőoktatási és a költségvetési szerveket érintő szabályokból eredően jelentős mértékű adminisztratív, statisztikai és ügyviteli feladatnak kell eleget tenni.* A feladatmennyiséghez mérten alulfoglalkoztatott a terület. Gondot okoz a nagy arányú fluktuáció, amelynek oka az országosan is alacsony közalkalmazotti díjazás. A hazai piaci bérszínvonal alatti javadalmazással és az egyéb juttatások (pl. cafeteria) teljes hiányával erős az egyetem versenyhátránya a munkaerőpiacon. Már is hiányszakma például az informatikus, kontroller és a költségvetési számviteli ügyintéző, könyvelő. Cél, hogy - ha kisebb létszámban is, de – megfizetett, jól képzett minőségi munkaerővel dolgozzunk.

Az Egyetem 6 oktatási épületében (2 felújított, 4 felújítandó, majdnem mind műemlék) és egy bérleményben végzi oktatási tevékenységét Budapesten és Kecskeméten, az épületek fenntartása, működtetése is speciális szakértelmet és megfelelő létszámot igényel.

## 2.5.2 Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése

Az Egyetem alaptevékenységéhez, az egyetemi oktatáshoz és az oktatást támogató tevékenységek feladatainak ellátásához a Felügyeleti szerv által biztosított, módosított költségvetési támogatás előirányzata, korrigálva a közoktatás, felnőtt képzés, koncertszervezési tevékenység támogatásával, valamint az év végi normatív elszámolás befizetési kötelezettségének összegével, a következők szerint alakult:

2013. év	2.088 mFt
2014. év	2.041 mFt
2015. év	2.128 mFt

*Központi, irányító szervei támogatás alakulása*

Költségvetési év	Eredeti előirányzat (eFt)	Teljesítés (eFt)	Évközi előirányzat változások	
			<b>Támogatás tárgya</b>	<b>eFt</b>
2013.	1.719.800	2.900.361	Pedagógus életpálya bevezetésének illetmény emelése	15.500
			2013. évi bérkompenzáció	20.701
			Felsőoktatási intézmények finanszírozási problémáinak kezelésére	8.200
			Marton Éva Nemzetközi énekverseny megrendezése	30.200
			Zeneakadémia működési költségeihez való hozzájárulás	500.000
			Történelmi orgona felújítása	200.000
			Országos Dokumentumellátási Rendszer (ODR) működtetésének támogatása	140
			Zeneakadémia felújításával kapcsolatos feladatok	300.000
			Intézmény strukturális átalakítását elősegítő program	100.000
			Egyéb támogatás	5.820
			<b>Összesen:</b>	<b>1.180.561</b>
2014.	2.190.900	3 589 090	Kiemelt kategóriájú koncertek megrendezése	650.000
			Működési költségek kiegészítő támogatása	500.000
			Történelmi Voit orgona restaurálása	200.000
			Stipendium Hungaricum ösztöndíj program	21.815
			ODR működtetésének támogatása	150
			2014. évi bérkompenzáció	10.225
			Holokauszt Emlékévhez kapcsolódó koncert lebonyolítása	25.000
			<b>Összesen:</b>	<b>1.398.190</b>
2015.	2.226.300	3.970.875	Koncerttevékenység támogatás	800.000
			Működési költségek kiegészítő támogatása	500.000
			Történelmi Voit orgona restaurálása	400.000
			ODR működtetésének támogatása	200
			Teréz krt. lakás, átvilágítás	27.333
			Stipendium Hungaricum ösztöndíj program	78.601
			2015. évi bérkompenzáció	- 1.046
			2015. évi bérkompenzáció	8.687
			Marton Éva énekverseny	- 69.200
			<b>Összesen:</b>	<b>1.744.575</b>

Az elmúlt három évben a fenntartó által évközben nyújtott támogatásokkal vált biztosíthatóvá az intézmény működése, alapfeladatainak ellátása. Összességében elmondható, hogy a központi támogatás a feladatok növekedésével – elsősorban a kiemelt koncerttevékenységhez kapcsolódóan - arányosan emelkedett.

A kiemelt kategóriájú koncertek megrendezése az Egyetem koncertszervezési tevékenységének legfontosabb eleme, mely a felsőfokú zenei képzés és a nyilvános koncertélet közötti szinergiára épít. A koncertszervezési tevékenység nagymértékben hozzájárul a hallgatók duális képzéséhez, hiszen a kötelező vizsga- és diplomakoncertek is professzionális koncertszervezéssel valósulnak meg, így a hallgatók már korán megismerhetik azt a közeget, amelyben szakmai karrierjüket felépítik majd.

A kapcsolódó kommunikációs tevékenység jelentős részét teszi ki az intézményi imázs építése, a koncertközpont hazai és nemzetközi pozicionálása, az egyetemi élettel kapcsolatos információk folyamatos elérhetővé tétele.

A fenntartó által is támogatott produkciós műszaki háttér segítségével a Zeneakadémia koncertjeinek és egyetemi képzésének műszaki kiszolgálása a felújított épületekben a legkorszerűbb technikai körülmények által biztosított.

### 2.5.3 Az intézményi saját bevétel szerzési képesség bemutatása

A Zeneakadémia alaptevékenységéhez köthető bevételi forrásai az oktatáshoz, az ingatlanhasznosításhoz, és a kulturális tevékenységhez köthetők. Oktatási bevételei növekedő tendenciát mutatnak (a 2014 évi csökkenés virtuális, még nem tartalmazza a Stipendium ösztöndíj tandíjjelemt), mely a külföldi hallgatói létszám növekedésének eredménye. A kulturális tevékenység és a bérbeadási sorok számai tükrözik egyrészt a rekonstrukció alatti bezárás okozta bevételkiesést, majd a felújított főépület 2013. októberi újrainyitása óta látványosan megindult jegyértékesítés és terem bérbeadás eredményeit:

	2011	2012	2013	2014
oktatás	173 389 901	188 192 600	245 336 960*	190 542 112*
bérbeadás	25 087 702	19 297 716	53 575 605	157 492 185
kulturális tevékenység	16 547 619	17 442 586	92 781 394	114 151 849
<b>összesen</b>	<b>215 025 222</b>	<b>224 932 902</b>	<b>391 693 959</b>	<b>462 186 146</b>

\*a Stipendium ösztöndíj több tízmilliós összegű tandíjjele nélkül

A rendszer jelenleg úgy épül fel, hogy sem a tanszékek, sem az oktatók, sem a támogató területek nincsenek motiválva a minél magasabb saját bevétel elérésére, mindez már középtávon is veszélyezteti a bevételszerző képesség megőrzését.

#### Támogatási bevételek:

Jegybevételhez kötött támogatási lehetőség a *TAO (társasági adó osztalék)*, melyet a Zeneakadémia megpróbál maximálisan kihasználni. 2013-ban 48,5 millió, 2014-ben 46,1 millió Ft folyt be, 2015-re a befogadható támogatás összege 73,27 millió Ft volt.

A Zeneakadémia kommunikációja sikeresen épített fel egy *prémium brand*-et, mely így kedvelt partnere olyan cégeknek, akik *támogatási, szponzorációs politikájuk* során a *tehetséget, a fiatalokat, az igényességet, a minőséget* helyezik a középpontba. Szponzorációs konstrukcióban, ösztöndíj létrehozásával, vagy a Zeneakadémiát segítő közhasznú szervezetek bevonásával juttatják el támogatásukat az érintetteknek <http://zeneakademia.hu/hu/tamogatas>.

A Zeneakadémiához direktben 2014 során bruttó 35,7 millió Ft, 2015 folyamán bruttó 18,5 millió Ft bevétel érkezett ezeken a jogcímeneken.

### 2.5.4 A pályázati abszorpciós képesség és a forrásbevonó képesség elemzése

Az LFZE mint budapesti székhelyű zeneművészeti felsőoktatási intézmény szakmai pályázati lehetőségei *jóval korlátozottabbak* a magyarországi átlagnál. Miközben infrastrukturális megújítására mintegy 15 Mrd Ft-ot tudott KMOP forrásból fordítani, addig *szűkebb szakmai témái* finanszírozásához *minimális forrásai* vannak. Művészeti, kulturális témáival fordulhat a *Nemzeti Kulturális Alap, ill. a Magyar Művészeti Akadémia* felé, köznevelési tehetséggondozás terén pedig a *Nemzeti Tehetségprogramhoz*. Kutatásait korábban az OTKA finanszírozta, interdiszciplináris kutatásaival az MTA programjaiba tud becsatlakozni. Doktori Iskolája, ill. kecskeméti Kodály Intézete az előző pályázati ciklusban *TAMOP pályázatokon* tudott indulni, sajnos a vidéki nagy egyetemekkel összehasonlítva elenyésző értékben, több évre vetítve összesen 190 millió Ft értékben.

Szakmai pályázati tevékenységét a hazai fronton leginkább az elaprózottság jellemzi, ezért – összhangban a nemzetköziesítési stratégiával, - elindul **nemzetközi pályázatokon**, ahol az elmúlt években beadott pályázatai fele nyert. A táblázatban található támogatások tették lehetővé több egyetemi tanszék és a Kodály Intézet legminimálisabb fejlesztési, restaurálási munkáit, valamint tananyag- és egyéb kiadványok megjelentetését, eszközbeszerzést. A külföldi pályázatok keretében megvalósított projektek igen jelentős **marketing és promóciós költség kiváltását** és a Zeneakadémia szélesebb körben történő megismertetését tették lehetővé.

#### A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem szakmai pályázati tevékenysége a 2012 – 2015 közötti időszakban

Időszak	Benyújtott pályázat	Függőben		Nyert			Elutasítva	
		db	%	Ft	db	%	db	%
2012	22	0	0%	112 071 172	13	59%	9	41%
Hazai	22	0		112 071 172	13		9	

Nemzetközi	0	0		0	0		0	
2013	34	0	0%	51 180 148	19	56%	15	44%
Hazai	28	0		12 560 000	15		13	
Nemzetközi	6	0		38 620 148	4		2	
2014	37	0	0%	33 457 275	28	72%	9	28%
Hazai	34	0		32 861 000	27		7	
Nemzetközi	3	0		596 275	1		2	
2015	50	4	8%	186 707 009	25	50%	21	42%
Hazai	43	3		160 109 219	22		18	
Nemzetközi	7	1		26 597 790	3		3	

### 2.5.5 Az infrastruktúra-menedzsment értékelése (épített infrastruktúra és eszközállomány bemutatása)

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem *több helyen, budapesti központtal* működik, összesen 11 ingatlant működtet, melyből 9 a fővárosban, 2 pedig a kecskeméti telephelyen található<sup>11</sup>. A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem jelenleg több helyen, de főként a belvárosban koncentrállódó épületekben működik Budapesten. A Király utca és a Liszt Ferenc tér sarkán 1907-ben található a felújított központi épület, Wesselényi utcában pedig az adminisztratív központként működő Ligeti épület. A Vörösmarty utcában, az ún. Régi Zeneakadémia található, amelyben a Liszt Ferenc Emlékmúzeum és Kutatóközpont is működik. Az oktatás másik központja a Semmelweis utcában található. A Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola és Gimnázium és Hangszerésképző Szakiskola a Nagymező utcában tölti be az egyetemi tanárképzésben vállalt gyakorlóiskolai szerepét. Az Egyetem Bartók Béla Kollégiuma a Városligeti Fasorban található. Az előbbieken felsorolt épületek mellett néhány társasházi lakásingatlan van az Egyetem kezelésében, melyekben korábban a Gazdasági Főigazgatóságot működtette. Mindezeken túlmenően a Jazz az Ádám Jenő Zeneiskola épületében 1341 m<sup>2</sup> bérelt területen működik. Az Egyetem oktatási szervezeti egységeként működő Kodály Intézet 1973-as megalapítása óta Kecskeméten működik. Az Intézet szakmai munkáját a Kodály Múzeum egészíti ki, amely egy Andrássy úti (a Kodály köröndön található) lakásban található.

A kezelt 11 ingatlanból 2011-ben KMOP forrásból mindössze két épület, a Liszt téri központi épület, illetve a Wesselényi utcai Ligeti épület újult meg. Az Egyetem kezelésében lévő ingatlanok közül a legtöbb műemlék, vagy műemlék-jellegű és az uniós forrásból megvalósuló fejlesztés keretében megújult ingatlanokon túlmenően **valamennyi jelentős felújításra, rekonstrukcióra szorul**. Erre a tényre a közelmúltban sikeresen lezárult MAB akkreditációs eljárás látogatóbizottsági jelentése, és a plénum által elfogadott határozat is rámutatott.

A 2013 – 2015. év tárgyi **eszköz állományának** változását az alábbi kimutatás szemlélteti részletesen<sup>12</sup>. A KMOP felújítási projekt keretében beszerzett eszközöknek köszönhetően igen kedvezően alakult az Egyetem tárgyi eszközeinek használhatósági foka, viszonyítva egyéb költségvetési szervekhez.

2013		e (Ft)		
Jogcím	Immateriális javak	Ingatlanok és vagyoneértékű jog	Gépek berendezések, felszerelések	Összesen
Bruttó érték	53 577	3 942 62	1 972 073	5 968 272
Értékcsökkenés	49 150	407 390	623 425	1 079 965
Nettó érték	4 427	3 535 232	1 348 648	4 888 307
0-ig leírt eszközök	37 638	0	537 523	575 161

<sup>11</sup> Az ingatlanok részletes adatait ld. a 2. számú mellékletben.

<sup>12</sup> Tekintettel arra, hogy a KMOP projekt a lezárás fázisában van, számos, a projekt keretére a futamidő végén beszerzésre került eszköz még nem szerepel a kimutatásban, köztük az oktatást segítő számos nagyértékű hangszer

Folyamatban lévő beruházás	0	6 922 955	0	6 922 955
Használhatósági fok	8,26%	89,67%	68,39%	81,90%

2014

e (Ft)

Jogcím	Immateriális javak	Ingatlanok és vagyoneértékű jog	Gépek berendezések, felszerelések	Összesen
Bruttó érték	58 167	3 942 195	2 283 999	6 284 361
Értécsökkenés	50 736	498 289	1 083 998	1 633 023
Nettó érték	7 431	3 443 906	1 200 001	4 651 338
0-ig leírt eszközök	537 112	0	27 638	564 750
Folyamatban lévő beruházás	0	6 922 955	0	6 922 955
Használhatósági fok	12,78%	87,36%	52,54%	74,01%

2015

e (Ft)

Jogcím	Immateriális javak	Ingatlanok és vagyoneértékű jog	Gépek berendezések, felszerelések	Összesen
Bruttó érték	63 790	3 947 281	2 648 232	6 659 303
Értécsökkenés	55 488	501 236	1 117 650	1 674 374
Nettó érték	8 302	3 446 045	1 530 582	4 984 929
0-ig leírt eszközök	179	0	537 523	537 702
Folyamatban lévő beruházás		7 013 196		7 013 196
Használhatósági fok	13,01%	87,30%	57,80%	74,86%

### 2.5.6 A vagyongazdálkodási tevékenység értékelése

Az egyetem az elmúlt években megkezdte a teljes ingatlanvagyon felmérését, a hiányzó műszaki dokumentációk pótlását, az építészeti, épületgépészeti és épületvillamossági állapotfelmérést. A nagy értékű ingatlanvagyonnal gazdálkodó Egyetem – az uniós forrásokon kívül – nem tudott jelentős összeget fordítani létesítményei felújítására, a kapcsolódó beruházási feladatok ellátására. Ebből következően a szűkös forrásokból ellátható feladatok tűzoltásszerűek, az egyes épületek műszaki állapota lényegesen nagyobb mértékű forrás bevonását tenné szükségessé. Az Egyetem a korlátozott lehetőségek között kiemelt figyelmet fordít arra, hogy a megvalósuló beruházások azonos műszaki szemlélettel, egymásra épülve valósulhassanak meg.

Az intézményfejlesztés tárgyi ciklusában szükséges egy átfogó, valamennyi vagyonelemre kiterjedő vagyongazdálkodási stratégia kidolgozása, mely minden pontjában illeszkedik az Egyetem oktatási, kulturális és harmadik missziós célkitűzéseire.

### 3. Az intézmény stratégiája (2016-2020)

#### **Misszió – A Zeneakadémia küldetésnyilatkozata**

Az alapítók és a művészképzés mestereinek hagyományai által alakult ki a Zeneakadémia küldetése. Az olyan alkotó- és előadóművészek, s egyben tanárok képzését tekinti elsődlegesnek, akik az egyetemes és a nemzeti kultúra, ezen belül elsősorban a zeneművészet értékeinek birtokában széleskörű, korszerű zenei képzettségük, magas fokú mesterségbeli tudásuk alapján alkalmasak a hazai és a nemzetközi zenei életben az előadóművészi, az alkotói és a zenetudományi tevékenységre, az iskolai zenei nevelésre és az egyházzene művelésére. Sokoldalú, a tanári munkára orientált pedagógiai, pszichológiai, szakmódszertani képzettségük, általános műveltségük és idegen nyelvi ismeretük által felkészültek arra, hogy a zenei nevelés sajátos eszközeit a tanulók szakmai képzésére, érzelmi és esztétikai nevelésének szolgálatába állítsák.

#### **Értékek**

A Zeneakadémia a legmagasabb szintű, nemzetközileg is elismert zenei felsőfokú oktatást biztosítja az előadó-művészet, az alkotóművészet és a zenepedagógia területén. Középfokú gyakorlóiskolájával, a legfiatalabb kiemelkedő tehetségek képzőjével, a világ által példának tekintett magyar zeneoktatási rendszer csúcshintézménye. Liszt Ferenc, Bartók Béla, Kodály Zoltán szellemi örökségének hordozója, Dohnányi Ernő, Weiner Leó szakmai műhelyeinek örököse, a Liszt és a Kodály emlékmúzeum fenntartója. Nemzetközi hatósugara kiemelkedő: informálisan a világ 10 vezető zenei egyeteme között jegyzik, földrajzilag korlátlan, hallgatói a világ minden tájáról érkeznek, 20,5%-os részarányuk az egyik legmagasabb az országban, a legnagyobb vonzaskörrel rendelkező művészeti egyetem, kiemelkedően széles nemzetközi kapcsolatrendszerrel, számos nemzetközi projekttel. Egy nagyszabású felújítást követően páratlan koncerttermei a nemzetközi zenei élet kedvelt játszóhelyévé, igényes, sokrétű kulturális programjai által a hazai zenei élet meghatározó szereplőjévé vált.

#### **Vízió**

Kiemelt intézményi státusz megszilárdítása. Az oktatási (felső- és középfokú) és kulturális (koncertrendezői, múzeumi, turisztikai) funkciók párhuzamos, de egymással szoros szimbiózisban történő működtetése, az országhatárokon jóval túlmutató jelentősége és vonzereje predesztinálja az intézményt a kiemelt intézményi státusz elérésére. A speciális igényű működtetés, az intézményre jellemző, a hazai felsőoktatási rendszeren belül nem összehasonlítható mutatószámai (az egyéni képzés meghatározó jellege, adott akusztikájú termek, a művészképzéshez kapcsolódó koncertek, ezekből fakadó kiugróan magas képzési költség), egyedülálló műemléki adottságai, kiemelkedő nemzetközi jelenléte és hírneve a jelenlegi rendszerben elsikkadnak. Ennek hiányában fennáll a veszélye annak, hogy a Zeneakadémia nem tudja beteljesíteni alapküldetését, a világ élvonalában maradását, valamint az EU forrásból finanszírozott rekonstrukciós projekt indikátorszámainak teljesítését, ezzel a támogatás egy részének visszafizetése is napirendre kerülhet.

#### **3.1 Az intézmény részletes jövőképe (hazai és nemzetközi dimenzióban)**

Túlzás nélkül állítható, hogy a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem az elmúlt 140 évben folytatott széleskörű oktatási és művészeti tevékenységével méltán vált Magyarország egyik csúcshintézményévé. Jövőképeinek és stratégiai elveinek alappillére mindenekelőtt az pedagógiai hagyomány és szellemi hagyaték, melyet az alapító Liszt Ferenc munkásságával kezdően számos magyar muzikus és zenepedagógus neve fémjelez. Összhangban a Fokozatváltás a felsőoktatásban című kormányzati stratégiával az intézményben az elkövetkező 5, illetve 10 éves időszakban az alaptevékenység *jelenlegi magas színvonalának megőrzése* mellett olyan tevékenységekre kerül a hangsúly, melyek egyfelől elősegítik az intézmény *társadalmi beágyazódását*, másfelől *támogatják és felerősítik a nemzetköziesedés már beindult folyamatait*.

A hazai dimenzióban elsősorban az intézményi kapcsolatrendszer bővítését kell előirányozni a közoktatással való kapcsolattartás rendszerezésén és élénkítésén keresztül, illetve a kor kihívásainak megfelelő *zenepedagógiai szakmódszertan* kidolgozásával, ezzel is biztosítva az utánpótlás-nevelést, nemcsak az előadóművészek, hanem a zenepedagógusok körében is. Emellett szintén fontos és a nemzetköziesedéshez is szorosan kapcsolódó feladat a K+F+I tevékenység kibővítése, stratégiai irányelvek meghatározása. Ezen a területen a legfontosabb célkitűzés, az egyéni kutatási munkák láthatóvá tétele és összehangolása, kutatóműhelyek kialakítása és az interdiszciplináris jellegű, illetve társművészetekhez kapcsolódó kutatási és fejlesztési projektek indítása és az online adatbázis- és tananyagfejlesztés. A K+F+I tevékenységek

priorizálásnak fő alapelvei a kutatási eredmények gyakorlati hasznosíthatósága, a nemzetközi versenyképességet növelő ereje, illetve a szellemi hagyaték gondozás.

Nemzetközi dimenzióját tekintve a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem fő célja hogy a nemzetközi szinten kivívott pozícióját láthatóvá tegye és tovább növelje a külföldi hallgatók létszámát. Emellett szintén kiemelt feladat, hogy a *2009-es leuveni célkitűzéssel összhangban megfelelő promócióval és szakképzett támogatóterülettel növelje a nemzetközi mobilitási tapasztalattal rendelkező diplomázók számát*. Ez utóbbi a zene területén különösen fontos, hiszen olyan művészeti ágról van szó, amely egyfelől nyelveken átívelő, másfelől a külföldön megmutatkozó magyar zenészek kiemelt szerepet tölthetnek be az *országimázs alakításában is*. A színvonalas művészképzés tehát társadalmi felelősséggel is jár.

Ahogy ez már több pontban is megjelent, a Liszt Ferenc téri felújított főépület újranyitásával megnőtt a lehetőség azon tevékenység bővítésére, melyeket az Egyetem a *harmadik misszió keretein* belül végez. A nemzetközisítéssel is összefügg a Kecskeméti Kodály Zoltán Zenepedagógiai Intézet infrastrukturális fejlesztésének szándéka, hiszen ez az a bázis, mely a *magyar zenepedagógia nemzetközi népszerűségének legfőbb motorja*. Az Egyetem duális jellegéből adódóan a képzés mellett hangsúlyos szerep van a kulturális tevékenységnek, melynek két fő ága a *koncertélet és a múzeumi tevékenység*. A koncerttevékenység tekintetében elengedhetetlen, hogy az elkövetkező években pontosan definiáljuk és kijelöljük a koncertközpont helyét budapesti, országos és nemzetközi szinten egyaránt, és ehhez képest, illetve természetesen az oktatási prioritásokat figyelembe véve határozzuk meg a műsorpolitikát. A múzeumi tevékenység kapcsán azon *programok élénkítése és bővítése* a cél, amelyek minden korosztály számára láthatóvá teszik és élményként mutatják be azt a szellemi hagyatékot, amelyet az Egyetem égisze alatt működő két múzeum, a Liszt Ferenc Emlékmúzeum és Kutatóközpont, illetve a Kodály Múzeum és Archivum képviselnek. A két gyűjtemény olyan kulturális erőt és vonzerőt képvisel, melyet méltó helyen kell pozicionálni Budapest turisztikai életében, ezért távlati terveinkben elsősorban a Liszt Múzeum és a neki otthont adó Régi Zeneakadémia teljes *újrapiózicionálása szerepel, amihez elengedhetetlen az épület felújítása*. Ehhez kapcsolódóan kiemelt helyen kell kezelni azt a *művészettörténeti és építészeti értéket, melyet a Liszt Ferenc téri főépület képvisel*: turisztikai részlegünk által szervezett épületlátogatásokkal, a Liszt Ferenchez kapcsolódó egyéb turisztikai programokkal tesszük lehetővé, hogy Közép-Európa egyik legszebb szecessziós műemléke a nagyközönség számára is elérhető legyen.

Jóllehet, a KMOP felújítási projekt beruházásainak befejeztével mind a támogató terület, mind a koncerttevékenység nagy része méltó és európai szintű infrastrukturális feltételek között zajlik, ugyanakkor nem hallgathatjuk el, hogy a felsőoktatási terek közel fele és a teljes középfokú oktatás felújításra szoruló épületekben zajlik. A jelentősen kibővült tevékenységi portfólió, illetve a kutatási területen tervezett fejlesztés következtében, a megnövekedett humán erőforrás számára, valamint a kialakítandó munkaállomások, raktárhelyek, kutatóhelyek, illetve informatikai tárhelyek kialakítása végett feltétlenül szükségünk van a *rendelkezésre álló infrastruktúra bővítésére*. Az infrastrukturális bővítés keretében kívánjuk megoldani az egyelőre messze nem kielégítő kollégiumi elhelyezés, valamint a középfokú oktatás infrastrukturális problémáit is.

Az elkövetkező évek stratégiájának meghatározásához a helyzetértékelés mentén kidolgozott SWOT analízist is segítségül hívtuk:

<p><b>ERŐSSÉGEK</b></p> <p>Szakmai kiválóság a zenei felsőoktatásban Infrastruktúra két kulcsépület adekvát és frissen felújított, vonzó környezet</p> <p>Erős nemzetközi pozíciók (informálisan szakterületén a világ 10 legjobb intézménye között tartják nyilván)</p> <p>Kifejezett vonzerő a külföldi hallgatók irányába =&gt; országosan kiemelkedő külföldi hallgatói arány</p> <p>Ösztöndíj lehetőségek külföldi hallgatóknak 100%-os állami támogatású képzési programok</p> <p>Elismert koncerttermek, vonzó koncertprogramok</p> <p>Erős, professzionális programmarketing, tartalomfejlesztés, tartalomszolgáltatás</p> <p>Gazdag múzeumi gyűjtemények</p> <p>Gyakorlóiskolai háttér</p> <p>Több képzési területen monopolhelyzet</p> <p>Budapest kulturális és turisztikai vonzereje</p>	<p><b>GYENGESÉGEK</b></p> <p>Motiválatlan, alulfizetett oktatói állomány</p> <p>Felemás, kontrasztos állapotú és színvonalú infrastruktúra (a 2 felújított oktatási és adminisztratív épület mellett 4 erősen felújításra szolgáló oktatási épület, ill. az alkalmatlanság határán álló kollégium épülete)</p> <p>Európai versenytársakkal összehasonlítva versenyképtelen tandíjak</p> <p>Szabályozási elvárások nincsenek összhangban az intézmény tevékenységi köreinek sajátosságaival (pl. kötelezettségvállalás több évre előre, külföldi hallgatói szerződések)</p> <p>Látványos nagy értékű támogatások ellenére forráshiány</p> <p>Támogató területen fokozódó fluktuáció</p> <p>Adminisztratív szétforgácsolódás</p>
<p><b>LEHETŐSÉGEK</b></p> <p>Kiemelt intézményi státusz elérése</p> <p>Országos szakpedagógiai központtá válás</p> <p>A kulturális, értékmegőrző és turisztikai tevékenység magas szintű összehangolása az oktatási alaptevékenységgel</p> <p>Oktatói motiváció és elköteleződés növelése</p> <p>külföldi hallgatói részarány 35 %-ra emelése</p> <p>További nemzetközi pozíciók nyeresége az interdiszciplinaritás jegyében</p> <p>Kodály zenepedagógia nemzetközi brand építése, Kodály Pontok és Mintaiskolák számának növelése</p> <p>Budapest zenei emlékhelyeinek (Liszt, Bartók, Kodály, Dohnányi) stratégiai központjává válni</p>	<p><b>VESZÉLYEK</b></p> <p>Oktatói elvándorlás fokozódása, kontraszelekció elindulása</p> <p>Nyugdíjas oktatók foglalkoztatásának megszűnése</p> <p>Szakképzett támogatói állomány fluktuációja</p> <p>Versenyképesség csökkenése</p> <p>Kellő állami támogatás híján az EU forrásból finanszírozott rekonstrukciós projekt indikátorszámainak teljesítése kerül veszélybe (ezzel a támogatás egy részének visszafizetését implicálva)</p> <p>KMR régióbeli, ill. művészeti ágban tevékenykedő egyetem nem jut EU-s forráshoz budapesti infrastruktúrális, ill. oktatásfejlesztési projektjeihez</p> <p>A egyedi jelleg veszélye: kevés kapcsolódási pont a kormányzati felsőoktatási stratégiával (Fokozatváltás a felsőoktatásban) vs. fenntartói elvárások az egyedi jelleg megőrzésére</p> <p>A duális jelleg (oktatási és kulturális tevékenység) érzékeny egyensúlya</p> <p>Megfelelő humán erőforrás és infrastruktúra hiányában a lehetőségek kiaknázatlansága</p> <p>Kellő állami kulturális támogatás híján az eddig felépített programsorozatok, az erős brand veszélybe kerül</p>



## 3.2 Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása (indikátorokkal) a kívánt jövőkép elérése érdekében

### 3.2.1. Stratégiai célok és hordozók

Jelenlegi erősségeink fenntartása, stabilizálása és a lehetőségek kiaknázása mellett az intézmény jövőképének legfontosabb eleme a ritkaságnak számító duális jellegű intézményi arculat egyensúlyának megőrzése, a két oldal, az oktatási és a kulturális tevékenység szinergiáinak maximális kihasználása, egymásra épülése, organikus egységének megteremtése. Az elkövetkező évek stratégiai céljainak megfogalmazása is ezt célozza meg.

#### Stratégiai célok:

- A jelenleg is kiváló művészeti oktatási színvonal finomhangolása, további fejlesztése
- Nemzetközi területen elért pozíciók további erősítése, láttatása
- Pedagógusképzés, K+F+I megerősítése, markánsabbá tétele
- Kulturális tevékenység (koncertek, múzeumok, turisztika) további erősítése

#### Stratégiai hordozók:

- Kiváló minőségű, anyagilag és erkölcsileg elismert, motivált oktatói, kutatói állomány, hatékonyan dolgozó támogató terület
- Kiváló minőségű hallgatói állomány
- Adekvát, kiváló minőségű infrastruktúra

### 3.2.2. Stratégiához kapcsolódó akciók, célértékek, eszközök

#### **a) A jelenleg is kiváló művészeti oktatási színvonal finomhangolása, további fejlesztése**

Az alaptévékenységhez kapcsolódó célkitűzések evidens eleme a jelenleg is folyó magas színvonalú szakmai munka minőségének megőrzése mind oktatói, mind hallgatói területen. Mindemellett folyamatosan biztosítani kell az organikus kapcsolatot a hazai zeneoktatási rendszerrel és a nemzetközi folyamatokkal.

*a.1. A teljes magyar zenei képzés alapja a benchmarknak tekintett magyar zeneoktatási rendszer, melynek alapjait még Kodály fektette le. Ennek a rendszernek csúcshintézménye a Zeneakadémia. Az állam által működtetett zeneoktatási rendszer továbbra is fenntartandó.*

Célértékek: maradjon meg a jelenleg fenntartott zenei közoktatási intézmények száma, mind alsó-, mind középfokon.

Eszközök: kormányzati döntések, finanszírozás fenntartása

Felelős: LFZE-n kívüli döntéshozók

*a.2. A szigorú bemeneti követelmények megtartása, szükség esetén szigorítása, a hallgatók minél erősebb előszelektálása*

Külföldi egyetemeken folyó gyakorlatból látjuk, hogy a bevétel generálásra irányuló létszámduzzasztás egyértelműen a színvonal és a hatékony műhelymunka rovására megy. Ezért úgy gondoljuk, hogy az Egyetemet fémjelző minőséget csak a jelenlegi létszám és a továbbra is szigorú felvételi szűrés megőrzésével tudjuk biztosítani.

Eszközök: jelenlegi követelmények fenntartása, folyamatos monitoring

Felelős: oktatási rektorhelyettes

*a.3. Képzés kínálat fejlesztése*

Versenyképességünk további növelése érdekében több területen is *oktatásfejlesztést* tervezünk, amelyek nem drasztikus változtatásra irányulnak, hanem olyan finomhangolások, amelyek még jobban árnyalják az amúgy is gazdag képzés kínálatot.

Célértékek:

- doktori iskolai programok kínálatának fejlesztése (jazz, zenepedagógia, népzene, angol nyelvű képzés)
- hiányzó szakok akkreditációja (pl. klasszikus szaxofon, hangmérnök, kulturális menedzser, stb.)
- szólistaképzés kiterjesztése további hangszerre (cselló, hegedű)

Eszközök: akkreditációs anyagok elkészítése, engedélyeztetés, további szakemberek szerződtetése, képzések hirdetése

Felelős: oktatási rektorhelyettes

#### *a.4. Rezidens zenekar és rezidens ensemble-ok megalapítása, inkubátor funkció létrehozása*

Az Egyetem szimfonikus zenekarának szerepe és súlya 2014-től folyamatosan nő, a koncertek rendkívül népszerűek a közönség körében. Régóta megfogalmazott igény a rezidens zenekar szerződtetése vagy alapítása. Az elmúlt évek tendenciái és a külföldi egyetemek gyakorlata is azt bizonyítja, hogy a rezidens egyetemi zenekart magának az intézménynek kell létrehozni és működtetni.

Célértékek: a rezidens zenekar létrehozása végzős, vagy frissen végzett hallgatókból, egyéb rezidens együttesek mellett.

Eszközök: meghirdetés, Alapító Okirat, működési szabályzat elkészítése, finanszírozás megteremtése. Éves program kidolgozása, karmesterek szerződtetése.

Felelős: oktatási rektorhelyettes

#### *a.5. oktatók minőségbiztosításának újragondolása*

Egyetemünk sajátos, a hazai felsőoktatási, alapvetően tudományegyetemekből álló rendszerébe sajátos jellege miatt nehezen illeszkedik. A művészeti felsőoktatás folyamatosan azzal szembesül, a tudományos-kutatási eredmények mentén felállított akkreditációs és oktatói minősítési rendszer kategóriái nehezen alkalmazhatók a művészetek terén. A jelenleg érvényben lévő hivatalos minőségbiztosítási eszközök közül legfontosabb az Oktatók Hallgatói Véleményezése. Így legfontosabb feladatunk az optimális minőségbiztosítási rendszer kidolgozása, amely egyszerre érvényesíti a jelenleg érvényes, felsőfokú oktatói minősítések rendszerét és a művészeti képzés sajátosságait. Az átfogó rendszer kialakításához minőségbiztosítási szakemberre van szükség.

Célértékek: speciális zenei oktatói kritériumrendszer kidolgozása 2018-ig

Eszközök: párbeszéd a tanszékvezetőkkel, hallgatói képviselettel, partnerintézmények, társművészetet oktató intézmények minőségbiztosítási gyakorlatának vizsgálata, a művészeti képzés sajátosságaira érzékeny minőségbiztosítási szakember alkalmazása

Felelős: rektor, oktatási rektorhelyettes

### **b) A nemzetköziesedés területén elért pozíciók további erősítése, láttatása**

#### *b.1. nemzetközi hallgatói arány további növelése*

Célértékek: a nemzetközi hallgatói arány növelése a jelenlegi 20,5%-ról 35%-ra a 2020-21-es tanévre.

Eszközök: célzott intézménypromóció roadshow-kon keresztül, fokozott kommunikáció a közösségi médiában, nemzetközi projektek számának növelése, alumni multiplikátor hatás növelése az alumni klubon keresztül, mobilitási programok számának növelése, további képzések bevezetése idegen nyelven, nemzetközi Kodály-pontok számának növelése

Felelős: nemzetközi és tudományos rektorhelyettes, oktatási rektorhelyettes, kancellár

#### *b.2. közös képzések számának növelése*

- Célértékek: 3 MA szintű joint degree (közös diplomát adó) képzés elindítása 2020-ig
- Eszközök: partnerek kiválasztása, közös curriculum fejlesztés, engedélyeztetés, hirdetés, szervezés
- Felelős: nemzetközi és tudományos rektorhelyettes, oktatási rektorhelyettes

#### *b.3. nemzetközi stratégiai együttműködések számának növelése, részvétel nemzetközi hálózatokban*

- Célértékek: 2020-ig legalább 8 stratégiai együttműködés létrehozása nemzetközi partnerekkel, vagy nemzetközi szakmai hálózatokba történő bekapcsolódás
- Eszközök: projektek definiálása, partnerek felkutatása, egyeztetések, finanszírozás megteremtése
- Felelős: nemzetközi és tudományos rektorhelyettes, oktatási rektorhelyettes

#### *b.4. fokozott szerepvállalás az európai szövetségekben, elsősorban az AEC-ben*

- Célértékek: 2020-ig legalább 2 AEC bizottságban történő részvétel, csatlakozás legalább 2 pilot projekthez, vagy AEC kezdeményezéshez
- Eszközök: leendő bizottsági tagok kiválasztása, felkészítése, lobbizás a megfelelő fórumokon
- Felelős: nemzetközi és tudományos rektorhelyettes, oktatási rektorhelyettes

#### *b.5. a doktori képzés elindítása idegen nyelven*

- Célértékek: 2017-től tagozatonként, lépésben indulnak el a Doktori Iskola programjai idegen nyelven
- Eszközök: programok kiválasztása, engedélyeztetés, oktatók szerződtetése, nemzetközi fórumokon történő hirdetés, szervezés
- Felelős: Doktori Tanács elnöke, kancellár

#### *b.6. angol nyelvű tanárképzés elindítása kísérleti jelleggel*

- Célértékek: kis létszámban, kísérleti jelleggel megteremteni a zenetanárképzés elérhetőségét angol nyelven.
- Eszközök: curriculum adaptálása angol nyelvre, bemeneti – kimeneti paraméterek meghatározása, engedélyeztetés, Kodály Intézet tanárainak kijelölése, Kodály Mintaiskola felkészítése a hospitálásokra, nemzetközi hirdetés, szervezés
- Felelős: Kodály Intézet igazgatója, aki egyben a Zenepedagógia Tanszék vezetője is, Kodály Mintaiskolák vezetői, oktatási rektorhelyettes, kancellár

#### *b.7. angolul elérhető graduális képzések számának növelése*

- Célértékek: a jelenleg angolul teljes képzésként nem elérhető szakok, pl. muzikológia, jazz, népzene elérhetővé tétele angol nyelven
- Eszközök: leírások elkészítése, engedélyeztetés, oktatók szerződtetése, nemzetközi fórumokon történő hirdetés, szervezés

Felelős: oktatási rektorhelyettes, adott tanszékek vezetői, nemzetközi és tudományos rektorhelyettes, kancellár

#### *b.8. nemzetközi oktatói jelenlét fokozása*

Célértékek: Nemzetközi professzorok által tartott kurzusok, oktatói tevékenység, kutatások számának növelése 2020-ra évi 60-ra, beleértve a Fulbright és Erasmus ösztöndíjjal érkező tanári jelenlétet is. Teljes állású nemzetközi oktató(k) felvétele a hazai fizetések nyugat-európai színvonalra hozása után lehetséges.

Eszközök: professzorok, kutatási témák, előadási témák kiválasztása, szerződéskötés, szervezés

Felelős: oktatási rektorhelyettes, nemzetközi és tudományos rektorhelyettes, kancellár

#### *b.9. nemzetközi versenyek, konferenciák rendezése*

Célértékek: évente legalább egy nemzetközi hangszeres/énekes előadóművészi (pl. II. Marton Éva Énekverseny, Bartók Béla Nemzetközi versenysorozat, stb.), legalább két évente egy alkotóművészeti (muzikológia, zeneszerzés, zeneelmélet) verseny, évente minimum egy nemzetközi konferencia rendezése 2020-ig

Eszközök: megvalósíthatósági tanulmányok készítése, tematikák meghatározása, projektmenedzsment modellek kidolgozása, arculat megalkotása, szervezőbizottságok munkájának koordinálása, teljes körű hazai nemzetközi promóció, szervezés és lebonyolítás, folyamatos kommunikáció, multimédiás tartalmak előállítása

Felelős: oktatási rektorhelyettes, tanszékvezetők, nemzetközi és tudományos rektorhelyettes, kancellár

#### *b.10. mobilitások számának növelése 15%-kal*

Célértékek: hallgatói mobilitások számának növelése 2020-ig 45 fő/év-re  
oktatói mobilitások számának növelése 2020-ig 30 fő/év-re  
adminisztratív állomány mobilitásai számának növelése 2020-ig 15 fő/év-re

Eszközök: kapcsolatfelvétel partneregyetemekkel, egyetértés a programokról, KA103, KA107 programok lehetőségeinek maximális kitöltése, szerződéskötés, szervezés

Felelős: oktatási rektorhelyettes, nemzetközi és tudományos rektorhelyettes

#### *b.11. nyári akadémiák elindítása*

Célértékek: a Voit-orgona rekonstrukciója után 2019-től legalább évi egy nyári akadémia szervezése Budapesten (a balatonfüredi Brass Week folytatása mellett)

Eszközök: tematikák kiválasztása, szervezőbizottság felállítása, teljes körű nemzetközi promóció, szervezés

Felelős: oktatási rektorhelyettes, nemzetközi és tudományos rektorhelyettes, kancellár

### **c) Pedagógusképzés és K+F+I tevékenység megerősítése, markánsabbá tétele**

Stratégiai fontosságú a **tanárképzés minőségének emelése**, amely nemcsak a szakmódszertani kutatásokkal áll szoros összefüggésben, hanem a közoktatási szegmensekkel való kapcsolattartással is. A tanárképzés egyik fontos célkitűzése, hogy a szakmódszertani kutatásokkal és új eredményekkel összhangban megújítsa és a közoktatás teljes vertikális vonalába újra beépítse a Kodályi alapokon nyugvó, de korunk kihívásaival is számoló zenetanulást és -tanítást. Ennek a hárompillérű (módszertan – tanárképzés – közoktatási gyakorlat)

megvalósítási folyamatnak elengedhetetlen része, hogy motivált, kreatív és elkötelezett pedagógusokat képezzünk.

Hasonlóan fontos stratégiai szempont a **K+F+I tevékenység megerősítése, koncepcionális megvalósítása**. Az elkövetkező években azokat a területeket kívánjuk fejleszteni, illetve olyan kutatóműhelyek létrehozását tervezzük, amelyek messzemenőig szolgálják egyfelől egyetemünk alapvető céljait, másfelől a magyar kultúra értelmezői horizontjának hazai és nemzetközi léptékű tágítását. Munkánk gyümölcseként olyan eredményeket várunk, melyek egyértelműen rávilágítanak a különböző tudományos diszciplínák és művészetek – jelen esetben a zene – közt vitathatatlanul fennálló párbeszédre, kölcsönhatásra, és elősegítik ezek felszínre hozatalát.

*c.1. curriculumfejlesztés annak érdekében, hogy az ének-zene oktatás megtalálja az utat az Z és az őket követő digitális generációkhoz, a kodályi alapelvek mentén*

Célértékek: megreformált ének-zene oktatás felsőoktatási tanterve, és az ehhez kapcsolódó NAT anyagok elkészülte

Eszközök: szakértők bevonása, anyagok megírása, sikeres Erasmus+ KA2 Stratégiai partnerség esetén párhuzamos külföldi tesztelés, partnerbevonás

Felelős: rektor, Kodály Intézet igazgatója, oktatáspolitikusok

*c.2. A Kodály Mintaiskola hálózat terjeszkedése Magyarországon*

Célértékek: legalább 8 mintaiskola létrehozása és bekapcsolása a Kodály hálózatba 2020-ig

Eszközök: iskolák felkutatása, követelmények elfogadtatása, tanárok kiválasztása, sikeres Erasmus+ KA2 Stratégiai partnerség esetén, külföldön párhuzamosan is létrehozott iskolák

Felelős: rektor, Kodály Intézet igazgatója

*c.3. A Kodály HUB. nemzetközi on-line zenepedagógiai adatbázis létrehozása*

Célértékek: a Kodály HUB elindítása 2018-ig

Eszközök: a weboldal informatikai fejlesztése, feltöltendő magyar szakmai anyagok elkészítése (fordítással együtt), meglévő Kodály partnerek, alumnik felkérése az adott ország zenepedagógiai anyagainak elkészítésére (fordítással együtt), HUB élesztése, hirdetése

Felelős: rektor, Kodály Intézet igazgatója

*c.4. A kodályi alapelveken nyugvó zenepedagógia beépítése az LFZE Doktori Iskola programjai közé (lásd fentebb: 3.2.2 6 a.3)*

*c.5. Kodály Collegium létrehozása*

A motivált és elkötelezett zenepedagógusok képzésének elősegítésre hozza létre a *Kodály Collegiumot* (szakkollégiumot) a LFZE Kodály Intézete. A Collegium célja, hogy az ország legtehetségesebb, a zenepedagógus pálya iránt elkötelezett fiatal muzikusait a lehető legmagasabb nivójú zenei és pedagógiai képzésben részesítse, s őket a magyar alsó- és középfokú zenei közoktatás, zeneművészeti oktatás, a gyermek- és ifjúsági kórusművészet, valamint a felsőfokú zenepedagógus-képzés tanáraivá képezze. A kollégisták a tanév elején jelentkeznek a szakmai műhelyekbe, ahol tutori felügyelet mellett tanulnak. A Collegium maximális hallgatói taglétszáma 24 fő lehet (évfolyamonként maximum 8 fő). A Szakkollégium létrehozásához mindenképp szükség van megfelelő infrastrukturális háttérre.

- Célértékek: a legmodernebb zenepedagógiai képzés nyújtása magyar anyanyelvű hallgatóknak határon innen és túl, egy kvázi szakkollégiumi formában, saját infrastruktúrával – ne feledjük Kecskeméten kizárólag angol nyelvű képzés folyik külföldi hallgatóknak
- Eszközök: curriculum kidolgozása, bemeneti-kimeneti követelmények véglegesítése, engedélyeztetés, infrastruktúra megszerzése, tanárok szerződtetése, hirdetés
- Felelős: rektor, Kodály Intézet igazgatója, kancellár

#### *c.6. Kodály pontok számának a növelése a világban*

- Célértékek: a kodályi zenepedagógia megismertetése a Kodály Intézet kapcsolati rendszerén túli régiókban, a pedagógia alapelveinek autentikus módon történő terjesztése legalább 6 további Kodály pontban 2020-ig
- Eszközök: a pekingi mintát követve, lehetőleg Magyar Intézetek berkein belül létrehozandó helyek felkutatása, tevékenységi körök egyeztetése, kidolgozása, ha szükséges infrastruktúra, könyvtár kiépítése, tanárok szerződtetése, hirdetés
- Felelős: rektor, Kodály Intézet igazgatója, nemzetközi és tudományos rektorhelyettes

#### *c.7. K+F+I tevékenység intenzitásának fokozása<sup>13</sup>*

- Célértékek: a népzenei, elektroakusztikus médiaművészet/hangtudományi, egyházzenei, zenepedagógiai, zenetudományi kutatások (beleértve a Liszt-kutatásokat is), interdiszciplináris kutatóműhelyben végzett fejlesztések, angol nyelvű doktori képzés akkreditálása, a publikációk számának 800 megjelenésre, doktoranduszok létszámának 75 fő/ év-re történő növelése 2020-ig
- Eszközök: megfelelő kutatási infrastruktúra kialakítása, kutatói állomány létszámának növelése 2020-ig 30 főre, a kutatási programok elindítása
- Felelős: nemzetközi és tudományos rektorhelyettes, kancellár

### **d) Kulturális tevékenység (koncertek, múzeumok, turisztika) koncepciózus jellegének megerősítése**

#### *d.1. Vonzó, magas minőségű budapesti koncertprogram-kínálat megtartása, fejlesztése*

A Zeneakadémia rendezvényi célú terméinek igénybevételi mutatója 2014-2016 időszakban enyhén emelkedő tendenciát mutatott, amely azonban a 2017-2020 időszakban várhatóan már nem változik. Elértük azt a maximumot, melyet az épület és a műszaki-, illetve a lebonyolító személyzet a jelenlegi létszámmal és gazdasági adottságokkal képes kiszolgálni. Ez a szám, évente kb. 450-500 különböző volumenű esemény megfelel a fogyasztói igényeknek is.

Célértékek 2020-ig:

- rendezvények száma:450-500 esemény/év
- koncertlátogatók számának növelése 30 %-kal
- optimális teremkihasználtság megteremtése

Eszközök:

- a kulturális célokra szánt központi támogatás megtartása
- legalább 3 évre előre történő kötelezettségvállalás megteremtése
- magas színvonalú munkára képes stáb megtartása
- a programok hirdetése, szervezése, lebonyolítása
- kevesebb számú, de magasabb minőségű esemény szervezése

Felelős: kancellár, kultúrpolitikusok

<sup>13</sup> A kutatási és fejlesztési tevékenység részletes bemutatását ld. a 3.számú mellékletben

#### *d.2. harmadik misszió keretén belüli kulturális tevékenységek fokozása*

Célértékek:

- esélyegyenlőségi programok számának növelése évi 5-re,
- gyerek-és családi programok számának fenntartása: 30 alkalom/év
- vidéki helyszínekre elvitt produkciók számának növelése évi 10-re

Eszközök:

- a kulturális célokra szánt központi támogatás megtartása
- legalább 3 évre előre történő kötelezettségvállalás megteremtése
- magas színvonalú munkára képes stáb megtartása
- a programok hirdetése, szervezése, lebonyolítása
- kevesebb számú, de magasabb minőségű esemény szervezése

Felelős:           kancellár, kultúrpolitikusok

#### *d.3. A Liszt Ferenc Emlékmúzeum újrapozicionálása*

A Liszt Ferenc Emlékmúzeum és Kutatóközpont jövőképe szorosan összefügg a Régi Zeneakadémia rekonstrukciós terveivel. Turisztikailag is kiemelt célponttá szeretnénk alakítani Liszt Múzeumot, együtt a felújított épületekkel, és a Kodály Múzeummal. A varsói Chopin Múzeumhoz hasonlóan Budapest egy nemzetközileg jegyzett újabb ékességgel gyarapodva erősítené pozícióját a fizetőképes kultúrturisták körében.

Célértékek:       a múzeum Budapest első számú zenetörténeti emlékhelyé történő átalakítása 2023-ig

Eszközök:       a múzeumnak otthont adó Régi Zeneakadémia épületének teljes körű felújítása, az oktatás és bérlők kiköltöztetése az épületből, a múzeum gyűjteményének bemutatása a 21. sz-i technika vívmányainak használatával, közösségi, turisztikai tér kialakítása, tudományos tevékenység fokozása

Felelős:           nemzetközi és tudományos rektorhelyettes, kancellár

#### *d.4. Budapest zenei emlékhelyeinek stratégiai központjává válni*

Budapest köztudomásúlag számos, kulturális és turisztikai érdeklődésre is számot tartó zenei emlékhellyel rendelkezik. Két jelentős helyszín a Liszt Ferenc Emlékmúzeum és a Kodály Múzeum már Egyetemünk gondozásában működik. Megvizsgálandó annak lehetősége, hogy a Zeneakadémia legyen a fő koordinátora, esetleg fenntartója minden olyan budapesti múzeumnak, emlékhelynek, mely nagy zeneszerzőink, muzikusaink életéhez köthető, és turisztikailag hasznosítható, tudományos kutatást lehetővé tevő helyszín.

Célértékek:       a meglévő múzeumok mellé Budapest kiemelkedő zenei emlékhelyeinek (Bartók, Weiner, Dohnányi, Erkel, Lehár, stb.) felkutatása, egy hálózatban történő összefogása, rendbehozatala 2025-ig

Eszközök:       az emlékhelyek felkutatása, tulajdonviszonyok tisztázása, felújítás, fenntartás forrásainak tisztázása, esetleges bérlők kiköltöztetése, a helyek bemutatása a 21. századi technika vívmányainak használatával, tudományos tevékenység fokozása

Felelős:           nemzetközi és tudományos rektorhelyettes, kancellár

#### *d.5. Turisztikai tevékenységek további növelése*

Célértékek:	a felújított Liszt Ferenc téri főépület és a Liszt és Kodály múzeumok látogatószámának további növelése 30 %-kal, tiszteletben tartva az oktatás és a koncertélet igényeit. Erős építkezés a 2016 februárjában elnyert European Heritage Label titulusra. További tematikus séták kialakítása (minta: Liszt séták a Belvárosban, szöveges, bedekker-szerű és mobilapplikációs változat)
Eszközök:	turistaszervezetekkel, szállodákkal történő további kapcsolatépítés, intenzívebb promóció, meglévő idegenvezetők folyamatos továbbképzése, épület bérbeadása célú rendezvényekre, merchandising kialakítása
Felelős:	nemzetközi és tudományos rektorhelyettes, kancellár

### 3.2.3. Stratégiai hordozók

#### a) Kiváló oktatói, támogatói/adminisztratív területen dolgozó állomány

##### Oktatók:

Szakmai teljesítményük versenyképes nemzetközi szinten, így komoly nemzetközi vonzerővel bírnak. A versenyképesség megőrzése érdekében elengedhetetlen egy mielőbbi bérrendezés, hiszen egy magyar oktató nyugati versenytársainál magasabb színvonalú tevékenységért, ugyanakkor díjazása a nyugati bérek kb. 1/10-ének felel meg. Egy egyetemi szinten oktató művész az esetek többségében gyakorló pódiumművész is. Tanári és művészi tevékenysége magas színvonalon üzéséhez legalább napi 3-4 órát kell hangszerén gyakorolnia, emellett kényszerül arra, hogy második, sőt néhány esetben harmadik állást vállaljon. Az alkotóművészek napi oktatási tevékenységük mellett kutatnak, komponálnak, és köztük is számos előadóművész/karmester található. Ez közép- és hosszútávon a minőség, a motiváció és az egészség rovására megy, és nagyon könnyen billen át külföldi munkavállalásba. Az LFZE számos kulcsánára hagyta itt az országot az elmúlt években, ez a veszély folyamatosan fenn áll.

A helyzetértékelésben megadott művészeti portfólió mutatószámait minden körülmények között meg szeretnénk tartani. A korfa-elemzésben megadott hiányzó generációk feltöltése a fent leírt körülmények javítása esetén esélyes. A nyugdíjkorú oktatók foglalkoztatásáról nem tudunk lemondani, tapasztalatuk, nemzetközi hírnevük okán.

##### Támogató/adminisztratív terület:

A helyzetértékelésben utaltunk rá, hogy a területen több időzített bomba ketyeg. Egyrészt a legalapvetőbb pozíciók pl. pénzügyi, számviteli munkatárs, munkaügyes, jogi, IT szakember területén versenyképtelen remunerációt kínálnak, így krónikus munkaerőhiánnyal, és nagy fluktuációval kell szembenézni. Speciális szakértelmet igénylő területeken (pl. koncert-és rendezvényszervezés, kommunikáció) csak egy évre szóló határozott idejű szerződéseket tudunk kínálni. Számos egyéb, különleges szaktudást igénylő pozícióban (pl. színpadtechnika, szcenika, stúdiótechnika, műemléképület üzemeltetése, karbantartása, múzeumi apparátus) elégtelen létszámmal és piacképtelen fizetésekkel próbálunk a felszínen maradni.

Az LFZE hosszú évek óta nem kínál semmilyen pluszjuttatást vagy cafeteria sem. Ha ezeken nem javítunk, előbb-utóbb a mostaninál nagyobb negatív spirál indul el, ami a stratégiai célkitűzések elérését komolyan veszélyezteti.

A teljes személyi (oktatói és támogatói) állomány bérrendezését évi kb. 550 M Ft differenciált kiegészítéssel lehetne megoldani.

#### b) Kiváló hallgatók

A kiváló hallgatókat az a világviszonylatban is páratlan magyar zeneoktatási rendszer bocsájtja ki, amit még Kodály alapított. A rendszer megőrzése tehát kulcsfontosságú (ld. 2.1.3.). A kiválóság nyitja a célzott EGYÉNI FEJLESZTÉS és a TEHETSÉGGONDOZÁS. Különleges küldetésünk a rendkívüli tehetségek korai azonosítása is, illetve becsatornázása az intézmény keretein belül, speciálisan számukra működtetett rendkívüli tehetségek osztályába. A képzést a jövőben is tovább folytatjuk, bár egyre nagyobb szükség lenne dedikáltan az e célra fordítható pénzügyi források bevonására. A színvonal megőrzése érdekében sem a létszámon, sem a képzési struktúrán nem kívánunk változtatni. Az elkövetkező évek célkitűzése, hogy a



kivételesen tehetséges tanulók azonosítását minél rendszerezettebbé tegyük a megfelelő fórumok, elsősorban zenei versenyek és a zeneiskolák bevonásával.

A külföldi kiválóságok megtalálása is célzott építkezést igényel, ezt az alumni hálózaton keresztül és célzott intézményi promócióval tudjuk elérni.

Az országos szinten is nagyon ALACSONY lemorzsolódási ráta (átlagban 3 %) további csökkentése is lényeges, csakúgy, mint a nyelvvizsga hiánya miatti kimaradás, félévkihagyás mérséklése.

Célértékek: 2020-ig lemorzsolódási ráta: 1%  
2020-ig a nyelvvizsga hiánya miatt halasztók: 3%.  
tehetségek minél korábbi beazonosítása

Eszközök:

- a szigorú felvételi elbírálás megtartása,
- költségtérítéses hallgatóknak ösztöndíjak,
- nyelvvizsgára készítő tanfolyamok szervezése
- A Rendkívüli tehetségek iskolájának közelmúltban kialakított szigorított rendszerének megtartása
- Szolgáltatásfejlesztés a hallgatók irányába (új kor tárgyainak, pl. vállalkozástípusok, self-branding oktatása)
- A hallgatók látókörének szélesítése céljából interdiszciplináris projektek indítása
- Nemzetközi hallgatók minőségének további fejlesztése
- A Karrier Iroda tevékenységének fokozása
- A rezidens zenekar, rezidens ensemble-k létrehozása, inkubátorként történő működtetése

Felelős: teljes egyetemi felső vezetés (rektor, rektorhelyettesek, kancellár)

### **c) Kiváló infrastruktúra**

Jelenlegi infrastruktúra állomány kétarcú. A felújításban részt vevő két épület (Főépület: oktatási és koncerthelyszín, Ligeti Épület: adminisztratív és oktatási helyszín) nagyszerűen betölti funkcióját, de az Egyetem által fenntartott többi épület, ill. bérlemény jelenlegi állapotában a megfelelés határát súrolja, a nemzetközi versenyképességet pedig kifejezetten rontja. Kapacitás szempontjából az intézményi infrastruktúra, beleértve az ingatlan- és az eszközállományt, maximumon teljesít, a stratégiai akciótervek, a kívánatos humán erőforrás növelés nem, vagy csak részlegesen valósíthatók meg az intézmény infrastrukturális állományának racionalizálása és fejlesztése.

Az ingatlanfejlesztés két nagy akcióterületre osztható:

- budapesti ingatlanállomány racionalizálása, „belvárosi campus” kialakítása, egybekötve a Liszt Múzeum/Régi- Zeneakadémia újrapozicionálásával, felújításával<sup>14</sup>
- kecskeméti Kodály Intézet fejlesztése, kecskeméti campus kialakítása

Az ingatlanfejlesztésekhez szorosan kapcsolódik az eszközállomány fejlesztése, mely szintén két csoportra osztható:

- hangszerállomány- és eszközfejlesztés.
- történelmi Voit orgona rekonstrukciója

A fenti négy akcióból a tárgyi intézményfejlesztési ciklusban reálisan a kecskeméti telephely fejlesztése, a hangszerállomány- és eszközfejlesztés valósítható meg, illetve befejeződhetnek az orgonarekonstrukciós munkálatok. A belvárosi campus kialakításával és a Régi Zeneakadémia felújításával kapcsolatban csak a felmérések és a megvalósíthatósági tanulmányok elkészülte várható ebben a ciklusban.

#### *c.1. Belvárosi Campus kialakítása és a Régi Zeneakadémia felújítása*

A Belvárosi Campus a legtöbb budapesti infrastrukturális problémát megoldaná. Az új létesítményben a szükséges felsőoktatási terek mellett helyet kaphatna Bartók Béla Szakközépiskola, Gimnázium és Hangszerészkepző Szakiskola, egy megfelelő színvonalú kollégium, vendég- és professzori lakások, illetve

<sup>14</sup> ld. 4-es számú melléklet

speciális akusztikájú tantermek, koncertterek, laborok, audiovizuális archívumok számára megfelelően temperált raktárak. A Régi Zeneakadémia épületének felújításával megfelelő kutatóhelyek kialakítása mellett lehetővé válna a teljes Liszt Múzeum és Kutatóközpont bővítése és újrapozicionálása az ország turisztikai életében. A két, egymással összefüggő beruházás leírását a 4. számú melléklet tartalmazza.

### *c.2. Kodály Zoltán Zenepedagógiai Intézet Infrastrukturális fejlesztése*

A projektjavaslat célja a Kodály Intézet Kecskemét központjában található, heterogén infrastruktúrájának további fejlesztése, racionalizálása. Az ingatlanállományt áttekintve megállapítható, hogy a XVIII. századi kolostorépület és a kiegészítő épület kapacitásait az Intézet igényei mára jelentősen meghaladják, az épített infrastruktúra fejlesztése elengedhetetlen.

Az előzetes funkcióvizsgálatok<sup>15</sup> alapján megállapítható, hogy a *tervezett funkciók elhelyezése mintegy 5100-5200 m<sup>2</sup> alapterületű, a felsőfokú zenei oktatás céljaira speciálisan kialakított ingatlan fejlesztését teszi szükségessé.*

A fejlesztés megvalósítható az Intézet jelenlegi épületéhez fizikailag is csatlakozó, szomszédos Közgazdasági Szakközépiskola ingatlanának bevonásával, amely az igények ideális kiszolgálásán, valamint a műhelymunkának ideális közeget teremtő campus-jelleg megőrzésén túlmenően lehetővé teszi a nagy értékű kolostorépület műemléki értékeinek fokozottabb figyelembe vételét is. Az előbbiek alapján a projekt keretében Kecskemét városvezetésével és a Szakközépiskola fenntartójával egyeztetve meg kell oldani az iskola kiváltását, egyeztetett helyszínen való elhelyezését úgy, hogy abból valamennyi intézmény profitálhasson.

A projektjavaslat keretében megvalósult infrastruktúra fenntartási költségei a jelentős sajátbevétel-termelő potenciál növekedésével a költségtérítéssel oktatás bevételeinek növekedéséből és a létrejövő infrastruktúra (pl. hangversenyterem) kiegészítő hasznosításából finanszírozhatók, így a projekt megvalósítását követő fenntartási időszak a központi költségvetésre jelentős többletterhet várhatóan nem jelent.

Célérték: meglévő épületek felújítása, campus kialakítása Kecskeméten  
Eszköz: források előteremtése (pályázatok, fenntartói finanszírozás)  
Felelős: kancellár

### *c.3. Hangszerállomány- és eszközfejlesztés*

A felsőfokú zeneművészeti képzés nagy értékű „műszerei” a hangszerek, „laboratóriumai” a speciális teremakusztikai adottságokkal rendelkező oktató- és hangversenytermek. Előbbiek alapján a képzés minőségének fenntarthatósága érdekében elengedhetetlen az épített infrastruktúra mellett az Egyetem tárgyi vagyonának meghatározó részét képező hangszeres eszközállomány fejlesztése. Az uniós kiemelt projekt keretében megvalósult beruházás keretében ugyan megkezdődött az Egyetem nagy értékű hangszer- és eszközállományának fejlesztése, de az csak az évtizedeken keresztül elmaradt eszközfejlesztések hatásának enyhítését célozhatta meg, az intézmény fenntartható fejlődéséhez továbbra is elengedhetetlen a további, nagy értékű hangszerfejlesztés. A projektjavaslat célja az Egyetem nagytestű billentyűs, fúvós és vonós hangszerállományának felülvizsgálata és ütemezett fejlesztése.

Célérték: nagytestű billentyűs, fúvós és vonós hangszerállományának felülvizsgálata és ütemezett fejlesztése.  
Eszközök: források biztosítása, konzultáció az oktatókkal, közbeszerzési eljárások lebonyolítása  
Felelős: oktatási rektorhelyettes, kancellár

### *c.4. Történelmi Voit orgona rekonstrukciója*

A Zeneakadémia épülete a századfordulót követő évtizedben egyedülálló, a műemlék épülettel szerves egységet képező Voit&Söhne orgonákkal rendelkezett, amelyek rekonstrukciójának szakmai indokait az Egyetem orgona tanszakának tanárai dolgozták ki. Az Egyetem Szenátusa az oktatási és művészi szempontokat mérlegelve a tanszak javaslatára 2010-ben döntött az eredeti hangszerek rekonstrukciójáról, amelyet Magyarország Kormánya 1502/2012. (XI. 16.) számú határozatával támogatott. Az eredeti Voit hangszer számos eleme napjainkban is rendelkezésre áll; ezek közül kiemelkedik a hangszer homlokzati sípsora, amely a Zeneakadémia Nagytermének belsőépítészeti meghatározó eleme, e nélkül a Nagyterem rekonstrukciója, történelmi hűségű megjelenése elképzelhetetlen. *A nagytermi orgona 711 M Ft kivitelezési költséggel megvalósuló rekonstrukciója 2018. szeptember 15-ig tart, amely időpontra – egyelőre forráshiány*

<sup>15</sup> A részletes funkcióvizsgálatokat ld. a 5. sz. mellékletben

miatt – a Kupolateremben kialakítandó *másik hangszernek csak az ún. hangszerszokrénye és tartószerkezete* készülhet el. A Voit orgonák rekonstrukciójának teljes körű befejezéséhez a közbeszerzési eljárást lezáró szerződésben szereplő opciók lehívása szükséges, mintegy 180 M Ft forrás bevonásával.

Célérték:	Nagytermi orgona rekonstrukciójának befejezése 2018-ra
Eszköz:	rendelkezésre álló források ütemezett lehívása, új források bevonása, tenderek kiírása, lebonyolítása
Felelős:	kancellár

### **3.3. Éves működési tervek a stratégiai irányok és akciótervek alapján**

A következő táblázatokban azokat a lépéseket és akciókat mutatja be, melyek a fentebb vázolt stratégiai célok elérését szolgálják a 2016-2020-as fejlesztés ciklusban.

A 4 stratégiai cél akcióterveinek felvázolása mellett az 3.3.5-ös pontban kitérünk az infrastrukturális fejlesztések ütemezésére is.

### 3.3.1. A jelenleg is kiváló művészeti oktatási színvonal finomhangolása, további fejlesztése

	Akciók / év	2016	2017	2018	2019-2020
1.	zeneoktatási rendszer megőrzése	<ul style="list-style-type: none"> <li>- folyamatos párbeszéd és konzultáció az érintett szakemberekkel (Zenetanárok Társasága, gyakorló iskolák vezetői, Zeneiskolák Országos Szövetsége) és a döntéshozókkal</li> <li>- finanszírozási igények és feltételek folyamatos monitoringja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- folyamatos párbeszéd és konzultáció az érintett szakemberekkel (Zenetanárok Társasága, gyakorló iskolák vezetői, Zeneiskolák Országos Szövetsége) és a döntéshozókkal</li> <li>- finanszírozási igények és feltételek folyamatos monitoringja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- folyamatos párbeszéd és konzultáció az érintett szakemberekkel (Zenetanárok Társasága, gyakorló iskolák vezetői, Zeneiskolák Országos Szövetsége) és a döntéshozókkal</li> <li>- finanszírozási igények és feltételek folyamatos monitoringja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- folyamatos párbeszéd és konzultáció az érintett szakemberekkel (Zenetanárok Társasága, gyakorló iskolák vezetői, Zeneiskolák Országos Szövetsége) és a döntéshozókkal</li> <li>- finanszírozási igények és feltételek folyamatos monitoringja</li> </ul>
2.	szigorú bemeneti követelmények fenntartása	felvételi követelmények monitoringja, esetleges módosítások	felvételi követelmények monitoringja, esetleges módosítások	felvételi követelmények monitoringja, esetleges módosítások	felvételi követelmények monitoringja, esetleges módosítások
3.	képzés kínálat fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> <li>- klasszikus szaxofon szakirány akkreditációja</li> <li>- angol nyelvű doktori képzéshez szükséges feltételek meglétének felmérése, többletköltségek forrásának előteremtése</li> <li>- cselló szólístaképzés curriculum-tervének véglegesítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hangmérnök szak akkreditációjának előkészítése</li> <li>- jazz és népzene doktori képzés curriculumának tervezése, feltételek felmérése</li> <li>- zongora doktori képzés akkreditációjának elindítása</li> <li>- cselló szólísta képzés elindítása</li> <li>- hegedű szólístaképzés curriculumának kidolgozása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hangmérnök szak akkreditációja</li> <li>- kulturális menedzser szak curriculumának kidolgozása, szakemberek szerződtetése</li> <li>- hegedű szólístaképzés curriculumának véglegesítése</li> <li>- jazz és népzene doktori képzés curriculumának véglegesítése</li> <li>- zenepedagógia doktori képzés curriculumának tervezése, feltételek felmérése</li> <li>- angol nyelvű zongora doktori képzés elindítása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hangmérnök szak elindítása</li> <li>- jazz és népzene doktori képzés curriculumának akkreditációja</li> <li>- zenepedagógia doktori képzés curriculumának kidolgozása, véglegesítése</li> <li>- hegedű szólístaképzés elindítása</li> <li>- kulturális menedzser szak akkreditációjának előkészítése</li> </ul>
4.	rezidens zenekar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rezidens zenekar alapelveinek rögzítése</li> <li>- költségek felmérése</li> <li>- finanszírozási lehetőségek feltérképezése</li> <li>- pilot évad (2018/2019) programjának kidolgozása</li> <li>- pilot évad finanszírozásának előteremtése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alapító Okirat és működési szabályzat kidolgozása</li> <li>- felvételi követelmények meghatározása</li> <li>- pilot évad promóciója</li> <li>- tagok felvétele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pilot évad elindítása: 2018/2019</li> <li>- megfelelő promóció megszervezése</li> <li>- a rendszer finomhangolása, tapasztalatokon alapuló korrekciója</li> <li>- hosszú távú finanszírozás megtervezése a bevételi lehetőségek figyelembevételével</li> <li>- következő évad előkészítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rezidens zenekar folyamatos működésének biztosítása, finanszírozás bevételi oldalának növelése</li> </ul>
5.	oktatói minőségbiztosítás	<ul style="list-style-type: none"> <li>- speciális kritériumrendszer alapvetéseinek megfogalmazása</li> <li>- minőségbiztosítási szakember szerződtetése</li> <li>- partnerintézményi példák vizsgálata, elemzése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- minőségbiztosítási rendszer kidolgozása, tesztelése</li> <li>- a felállított rendszer véleményeztetése tanszékvezetőkkel és hallgatói egyetemekkel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- az új oktatói minőségbiztosítási rendszer érvénybe léptetése (rektori utasítás)</li> <li>- minőségbiztosítási ellenőrzés lefolytatása, eredmények összefoglalása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- minőségbiztosítási ellenőrzés eredményei alapján korrekciók végrehajtása</li> </ul>

### 3.3.2. Nemzetközi területen elért pozíciók további erősítése, láttatása

	Akciók / év	2016	2017	2018	2019-2020
1.	nemzetközi hallgatói arány növelése;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- már ismert célországokra (Távol-Kelet) szabott promóciós stratégia kidolgozása</li> <li>- új célországok feltérképezése (Dél-Amerika) Erasmus + KA107 típusú mobilitások segítségével</li> <li>- promóciós anyagok előállítás</li> <li>- oktatási tevékenység kommunikációs stratégiájának pontosítása, véglegesítése</li> <li>- külképviseletek bevonása</li> <li>- alumni klub működési elveinek véglegesítése, klub indítása</li> <li>- alumni klub digitális platformjának programozása, nyilvános tesztelése</li> <li>- oktatói motivációs rendszer előkészítése a külföldi hallgatók számának növelésére</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hallgatói toborzást célzó roadshow-k lebonyolítása min. 2 célországban</li> <li>- az alumni klub digitális platform adatbázisának folyamatos feltöltése</li> <li>- Erasmus partnerlista folyamatos bővítése KA 103-as és 107-es országokban egyaránt</li> <li>- oktatói motivációs rendszer bevezetése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hallgatói toborzást célzó roadshow-k lebonyolítása min. 2 célországban</li> <li>- alumni klub digitális platform adatbázisának folyamatos feltöltése</li> <li>- a digitális platform népszerűsítése Erasmus partnerlista folyamatos bővítése KA 103-as és 107-es országokban egyaránt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hallgatói toborzást célzó roadshow-k lebonyolítása min. 2 célországban</li> <li>- alumni klub digitális platform adatbázisának folyamatos feltöltése a digitális platform népszerűsítése Erasmus partnerlista folyamatos bővítése KA 103-as és 107-es országokban egyaránt</li> </ul>
2.	közös képzések	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a Tokyo GEIDA-jal folytatott közös képzés terveinek véglegesítése; finanszírozás biztosítása: Erasmus+ KA107-es pályázat beadásával</li> <li>- új partnerek feltérképezése</li> <li>- létező joint degree programok tanulmányozása</li> <li>- finanszírozási lehetőségek felkutatása KA 107-en kívül.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- második partner kiválasztása, közös curriculum kidolgozása, érdemes KA 107-es országból választani</li> <li>- Erasmus Mundi joint degree program lehetőségeinek elemzése, esetleges európai partnerek felkutatása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- harmadik partner kiválasztása, előkészületek</li> <li>- joint degree beindítása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a harmadik joint degree elindítása</li> </ul>
3.	stratégiai együttműködések, nemzetközi hálózatok; nemzetközi szövetségi szerepvállalás	<ul style="list-style-type: none"> <li>- projektek definiálása</li> <li>- lehetséges partnerek felkutatása, egyeztetés</li> <li>- jelentkezés esetleges nemzetközi pályázati kiírásokra</li> <li>- részvétel konferenciákon, workshopokon</li> <li>- min. 1 projekt előkészítése</li> <li>- KA2-es Erasmus program 2016-os</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- új projektek definiálása</li> <li>- lehetséges partnerek felkutatása, egyeztetés</li> <li>- jelentkezés esetleges nemzetközi pályázati kiírásokra</li> <li>- részvétel konferenciákon, workshopokon</li> <li>- esetleges nyertes KA2-es projekt elindítása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- új projektek definiálása</li> <li>- lehetséges partnerek felkutatása, egyeztetés</li> <li>- jelentkezés esetleges nemzetközi pályázati kiírásokra</li> <li>- részvétel konferenciákon, workshopokon</li> <li>- esetleges nyertes KA2-es projekt elindítása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- új projektek definiálása</li> <li>- lehetséges partnerek felkutatása, egyeztetés</li> <li>- jelentkezés esetleges nemzetközi pályázati kiírásokra</li> <li>- részvétel konferenciákon, workshopokon</li> <li>- esetleges nyertes KA2-es projekt elindítása</li> </ul>

		<p>tavaszi pályázati kiírására két projekt beadása</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- finanszírozás felkutatása a European Opera Academy-hez való csatlakozáshoz</li> <li>- meglévő projektek folytatása</li> <li>- részvétel AEC közgyűlésen és konferencián</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- új pályázatok beadása</li> <li>- csatlakozás a European Opera Academy-hez</li> <li>- Creative Europe networking pályázat beadásának előkészítése</li> <li>- konzorcium típusú pályázati lehetősége felkutatása</li> <li>- meglévő projektek folytatása</li> <li>- részvétel AEC közgyűlésen és konferencián, elnökségi tag delegálása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- új pályázatok beadása</li> <li>- konzorcium típusú pályázati lehetősége felkutatása</li> <li>- Creative Europe networking pályázat beadása</li> <li>- meglévő projektek folytatása</li> <li>- részvétel AEC közgyűlésen és konferencián, elnökségi tag delegálása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- új pályázatok beadása</li> <li>- konzorcium típusú pályázati lehetősége felkutatása</li> <li>- meglévő projektek folytatása</li> <li>- részvétel AEC közgyűlésen és konferencián, elnökségi tag delegálása</li> </ul>
5.	doktori képzés angol nyelven	<ul style="list-style-type: none"> <li>- doktori iskola billentyűs tagozatán angol nyelvű képzés curriculumának megtervezése, akkreditációja, témavezető-tanárok kiválasztása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- angol nyelvű billentyűs doktori képzés meghirdetése</li> <li>- a következő évben indítandó program kiválasztása és előkészítése: min. 2: egy vonós és egy fűvós - akkreditáció</li> <li>- zene történet előkészítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- angol nyelvű doktori képzés folyamatos hirdetése</li> <li>- egy vonós és egy fűvós angol nyelvű képzés elindítása</li> <li>- zene történet elindítása</li> <li>- min 2 új hangszer doktori képzési akkreditációjának előkészítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- angol nyelvű doktori képzés folyamatos hirdetése</li> <li>- min 2 új szak elindítása</li> </ul>
6.	angol nyelvű tanárképzés; angol nyelvű képzések számának növelése	<ul style="list-style-type: none"> <li>- angol nyelvű zene tanár-képzés lehetőségeinek feltérképezése; megfelelő szakemberek kiválasztása, felkérése</li> <li>- előkészítő szakasz költségvetésének pontosítása</li> <li>- a még angolul teljes mértékben nem elérhető szakok listájából sorrend összeállítása</li> <li>- angol nyelvű képzés feltételeinek és lehetőségeinek felmérése szakonként</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- angol nyelvű zene tanári képzés curriculumának kidolgozása</li> <li>- gyakorló tanításaihoz angolul is oktató partneriskolák felkutatása, egyeztetés, vidéki székhelyű iskola esetén együttműködés kidolgozása</li> <li>- jazz és népzene tantárgyleírások elkészítése; engedélyeztetések elindítása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- angol nyelvű tanárképzés engedélyeztetése, meghirdetése</li> <li>- együttműködés véglegesítése a gyakorló iskolákkal</li> <li>- zene pedagógus oktatók szerződtetése</li> <li>- egyházzene és zeneelmélet angol nyelvű szakleírása, engedélyeztetése</li> <li>- jazz és népzene angol nyelvű képzés meghirdetése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kísérleti jelleggel angol nyelvű tanárképzés elindítása: 2 szemeszter</li> <li>- egyházzene és zeneelmélet angol nyelvű képzés meghirdetése</li> </ul>
8.	nemzetközi oktatói jelenlét	<ul style="list-style-type: none"> <li>- forrásbővítés további lehetőségeinek felmérése nemzetközi oktatók meghívásához</li> <li>- Erasmus és Fulbright kapcsolatok újratárgyalása, koncepciózus újragondolása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nemzetközi oktatók által végzett oktatási tevékenység növelése évi 40-re</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nemzetközi oktatók által végzett oktatási tevékenység növelése évi 50-re</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nemzetközi oktatók által végzett oktatási tevékenység növelése évi 60-ra</li> </ul>
9.	nemzetközi versenyek, konferenciák	<ul style="list-style-type: none"> <li>- versenyek 5 éves tervének elkészítése évekre lebontva, figyelembe véve a jelenleg is futó versenyeket (Marton Éva, Liszt verseny, Bartók verseny),</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hangszeres verseny rendezése</li> <li>- konferencia szervezése</li> <li>- alkotóművészi verseny szervezése</li> <li>- csatlakozás tudományos/kutatói szervezethez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hangszeres verseny rendezése</li> <li>- konferencia szervezése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hangszeres verseny rendezése</li> <li>- alkotóművészi verseny rendezése</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- versenyiroda létrehozás, költségek felmérése</li> <li>- konferencia-elképzelések összegyűjtése tanszékvezetőktől, 5 éves terv felvázolása</li> <li>- sorrendiség felállítása tudományos konferenciák esetén</li> <li>- versenyek tematikájának kidolgozása</li> <li>- hozzávetőleges költségvetés elkészítése mind a versenyekhez, mind a konferenciákhoz</li> <li>- tudományos szervezetekben való jelenlét növelése: lehetséges szervezetek felkutatása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- versenyiroda folyamatos működtetése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- versenyiroda folyamatos működtetése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konferencia szervezése</li> <li>- versenyiroda folyamatos működtetése</li> </ul>
10.	mobilitások számának növelése	<ul style="list-style-type: none"> <li>- folyamatos partnerkeresés</li> <li>- KA 103 és KA 107 pályázatok beadása</li> <li>- 3. országbeli kapcsolatok számának növelése</li> <li>- hallgatói szolgáltatás fejlesztése</li> <li>- mobilitásban résztvevő hallgatók segítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- folyamatos partnerkeresés</li> <li>- KA 103 és KA 107 pályázatok beadása</li> <li>- 3. országbeli kapcsolatok számának növelése</li> <li>- hallgatói szolgáltatás fejlesztése</li> <li>- a curriculumba ékelt mobilitási ablak bevezetésének előkészítése</li> <li>- intézményen belüli promóció erősítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- folyamatos partnerkeresés</li> <li>- KA 103 és KA 107 pályázatok beadása</li> <li>- 3. országbeli kapcsolatok számának növelése</li> <li>- hallgatói szolgáltatás stabilizálása</li> <li>- mobilitási ablak bevezetése a hallgatói curriculumba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- folyamatos partnerkeresés</li> <li>- KA 103 és KA 107 pályázatok beadása</li> <li>- intézményen belüli promóció</li> </ul>
11.	nyári akadémiák	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lehetséges hangszerek felmérése</li> <li>- már működő Brass Week finanszírozásának stabilizálása</li> <li>- 2016-os Brass Week megrendezése</li> <li>- egyéb források bevonása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brass Week 2017 megszervezése</li> <li>- pilotként újabb hangszeres (vonós) akadémia meghirdetése szintén Budapesten kívüli helyszínen (főépületben zajló orgonamunkálatok miatt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brass Week 2018</li> <li>- 2019-es zongora akadémia meghirdetése budapesti helyszínnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brass Week 2019</li> <li>- nyári zongoraakadémia</li> </ul>

### 3.3.3. Pedagógusképzés és K+F+I tevékenység

	Akciók / év	2016	2017	2018	2019-2020
1.	közoktatási curriculum-fejlesztés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erasmus KA2-es pályázat beadása oktatásfejlesztés témában</li> <li>- ének-zene felsőoktatás tantervi felül-vizsgálatának előkészítése, szakemberek felkérése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- további külföldi partnerek felkutatása</li> <li>- ének-zene felsőoktatás tantervének felülvizsgálata</li> <li>- módosítások előkészítése</li> <li>- esetlegesen elnyert KA2-es program lebonyolítása</li> <li>- új pályázati lehetőségek felkutatása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ének-zene felsőoktatás tantervének módosítása</li> <li>- ezzel párhuzamosan NAT anyagok előkészítése, közoktatás-politika bevonása</li> <li>- esetlegesen elnyert KA2-es program lebonyolítása</li> <li>- új pályázati lehetőségek felkutatása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- további NAT anyagok fejlesztése, Mintaiskola tapasztalatainak összegzése</li> <li>-</li> </ul>
2.	Kodály Mintaiskola hálózatosítása	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hálózat alapelveinek lefektetése, kritériumok felállítása</li> <li>- lehetséges partneriskolák felkeresése, egyeztetés</li> <li>- a jelenleg pilotként működő Mintaiskola folyamatos monitorozása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 vidéki iskola bevonása a hálózatba</li> <li>- a jelenleg működő budapesti Mintaiskola folyamatos monitorozása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 új iskola bevonása a hálózatba</li> <li>- a már működő budapesti Mintaiskola folyamatos monitorozása</li> <li>- szakembergárda bővítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 új iskola bevonása a hálózatba</li> <li>- a már működő budapesti Mintaiskola folyamatos monitorozása</li> <li>- szakembergárda bővítése</li> <li>- külföldi partnerek bevonása</li> </ul>
3.	Kodály HUB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- finanszírozás előteremtése</li> <li>- az adatbázis alapelveinek rögzítése</li> <li>- portál informatikai fejlesztésének elindítása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- szakmai anyagok összeállítása, az adatbázis alapjának létrehozása</li> <li>- szakmai felügyelet kialakítása</li> <li>- adatbázis feltöltése (humán erőforrás)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kodály HUB elindítása</li> <li>- nemzetközi promóció</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- folyamatos szakmai felügyelet</li> <li>- fizetős tartalmak kialakítása</li> </ul>
4.	Kodály Collegium	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kollégium alapszabálynak kidolgozása</li> <li>- finanszírozás és infrastruktúra lehetőségeinek feltérképezése</li> <li>- ki- és bemeneti kritériumok kidolgozása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- felvételi meghirdetése a 2017/18-as tanévre</li> <li>- szakemberek, mentorok kiválasztása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- folyamatos működtetés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- folyamatos működtetés</li> </ul>
5.	Kodály Pontok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- célországok kiválasztása, magyar külképviseletek felkeresése az adott országokban</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- egyeztetés partnerekkel</li> <li>- szakembergárda kiépítése</li> <li>- egy új Kodály Pont elindítása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- egyeztetés partnerekkel</li> <li>- szakembergárda kiépítése</li> <li>- 2 új Kodály Pont elindítása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- egyeztetés partnerekkel</li> <li>- szakembergárda kiépítése</li> <li>- 2 új Kodály Pont elindítása</li> </ul>
6.	K+F+I tevékenység	<ul style="list-style-type: none"> <li>- humán erőforrás és infrastruktúra lehetőségeinek felmérése, esetleges racionalizálás</li> <li>- jelenlegi interdiszciplináris (infotechnológiai, pszichológiai, neurológiai irányú kutatások) területek bővítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kutatóműhelyek elindítása</li> <li>- interdiszciplináris kutatások további partnerek bevonása</li> <li>- pályázati lehetőségek felkutatása</li> <li>- csatlakozás külföldi kutatóműhelyekhez, szervezetekhez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- humán erőforrás és infrastruktúra bővítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- folyamatos fejlesztés, kutatási és fejlesztési tevékenység folyamatos összegzése</li> </ul>
6.	K+F+I tevékenység	<ul style="list-style-type: none"> <li>- humán erőforrás és infrastruktúra bővítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- folyamatos fejlesztés, kutatási és fejlesztési tevékenység folyamatos összegzése</li> </ul>		



### 3.3.4. Kulturális tevékenység

A 2016-os év eseményeit és fejlesztéseit már 2015-ben előkészítettük, így azokon már jelentős módosítás nem végezhető. A jelen IFT szempontjából tehát a 2017-es évtől kezdődő tervezések a mérvadóak.

	Akciók / év	2017	2018	Akciók / év	2019
1.	koncert program kínálatának fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a kulturális célokra szánt központi támogatás megtartása</li> <li>- legalább 3 évre előre történő kötelezettségvállalás megteremtése</li> <li>- magas színvonalú munkára képes stáb megtartása</li> <li>- a programok hirdetése, szervezése, lebonyolítása</li> <li>- kevesebb számú, de magasabb minőségű esemény szervezése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a kulturális célokra szánt központi támogatás megtartása</li> <li>- legalább 3 évre előre történő kötelezettségvállalás megteremtése</li> <li>- magas színvonalú munkára képes stáb megtartása</li> <li>- a programok hirdetése, szervezése, lebonyolítása</li> <li>- kevesebb számú, de magasabb minőségű esemény szervezése</li> </ul>	koncert program kínálatának fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a kulturális célokra szánt központi támogatás megtartása</li> <li>- legalább 3 évre előre történő kötelezettségvállalás megteremtése</li> <li>- magas színvonalú munkára képes stáb megtartása</li> <li>- a programok hirdetése, szervezése, lebonyolítása</li> <li>- kevesebb számú, de magasabb minőségű esemény szervezése</li> </ul>
2.	harmadik missziós kulturális tevékenységek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- esélyegyenlőségi programok száma: 2db</li> <li>- gyerek-és családi programok számának fenntartása: 30 alkalom / év</li> <li>- vidéki helyszínekre elvitt produkciók száma: 5db</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- esélyegyenlőségi programok száma: 3db</li> <li>- gyerek-és családi programok számának fenntartása: 30 alkalom / év</li> <li>- vidéki helyszínekre elvitt produkciók száma: 7 db</li> </ul>	harmadik missziós kulturális tevékenységek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- esélyegyenlőségi programok száma: 4 db</li> <li>- gyerek-és családi programok számának fenntartása: 30 alkalom / év</li> <li>- vidéki helyszínekre elvitt produkciók száma: 9 db</li> </ul>
4.	Budapesti zenei emlékhelyek központja, Liszt Múzeum újrapozicionálása, turisztikai tevékenységek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elemzések, megvalósíthatósági tanulmányok készítése</li> <li>- merchandising kialakítása</li> <li>- szorosabb együttműködés a turizmus képviselőivel (szervezetek, szállodák, utazási irodák)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- központ kialakításának előkészítése</li> <li>- idegenvezetői stáb bővítése</li> </ul>	Budapesti zenei emlékhelyek központja, Liszt Múzeum újrapozicionálása, turisztikai tevékenységek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lehetséges infrastrukturális fejlesztések előkészítése, racionalizálás</li> <li>- a zenei múzeumi központ tartalmi struktúrájának felépítése, kidolgozása (tematikus séták, mozgó tárlatok, turisztikai és szakmai vezetések szétválasztása)</li> <li>- professzionális marketingkampány előkészítése</li> </ul>

### 3.3.5. Infrastrukturális fejlesztések

Kodály Zoltán Zenepedagógiai Intézet

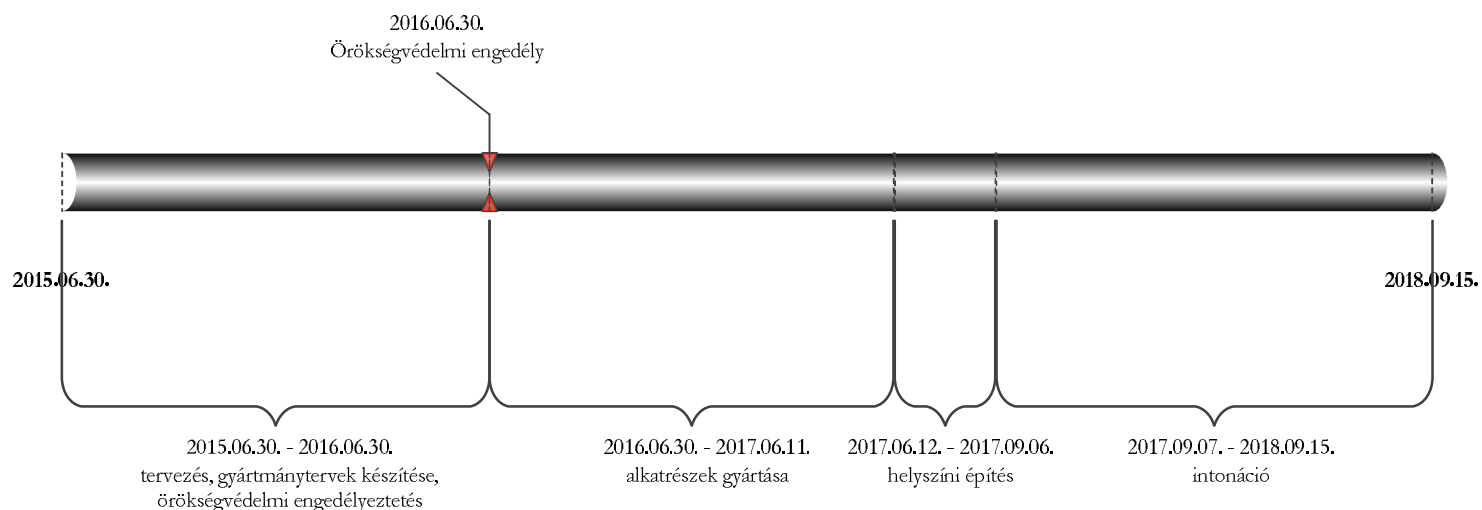
A teljes projektmegvalósítás az előkészítési szakasztól a projektzárásig várhatóan 45-48 hónapot vesz igénybe az alábbiak szerint:

ssz.	tevékenység	tervezett ütemezés															
		2016				2017				2018				2018			
		I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.
1.	Megvalósíthatósági tanulmány készítése (értékbecslések aktualizálása, változat-elemzés, érzékenygvizsgálat, költség-haszon elemzés)																
2.	Ingyenvásárlás (szakközépiskolai ingatlan kiváltása)																
3.	Építési engedélyezési tervdokumentáció készítése																
4.	Építési engedélyezési eljárás																
5.	Generál kivitelezői közbeszerzési eljárás lefolytatása																
6.	Generál kivitelezés																
7.	Használatbavétel																

Hangszerállomány- és eszközfejlesztés

	Akciók / év	2016	2017
1.	hangszerállomány	nagytestű hangszerek beszerzése	fúvós hangszerek beszerzése
2.	egyéb eszköz	IT eszközök beszerzése	elektroakusztikus médiastúdió felszerelése
	Akciók / év	2018	2019
1.	hangszerállomány	vonós hangszerek beszerzése	egyéb hangszerek beszerzése
2.	egyéb eszköz	digitalizáló eszközök beszerzése (könyvtár és archívum)	IT park további bővítése, zenei kísérleti labor felszerelése

### Történelmi Voit orgona rekonstrukciójának ütemezése:



### Budapesti belvárosi campus létesítése és a Régi Zeneakadémia felújítása

A 2016-2020-as időszakban a belvárosi campus létesítésével és a Régi Zeneakadémia felújításával kapcsolatban az előkészítő munkálatok végezhetőek el:

- hatástanulmányok és megvalósíthatósági tanulmányok elkészítése
- már elkészült műszaki felmérések ellenőrzése
- hiányzó műszaki felmérések elkészítése
- pontos költségvetés kidolgozása
- előzetes ütemterv pontosítása
- 

#### 3.4. A stratégiai irányok és akciótervek várható pénzügyi-gazdasági hatásai (becsült költségek és azok forrásai)

#### 3.5.

A táblázat a stratégiai irányú intézkedések becsült költségét tartalmazza éves bontásban 2016-2020-ig, az összegek millió forintban szerepelnek. A LFZE éves költségvetése kapcsán alapvetően két állandó forrással számolunk:

1. alaptevékenység éves költségvetése: a továbbiakban **éves költségvetés**
2. kulturális tevékenység éves költségvetése: a továbbiakban **kulturális tevékenység költségvetése**

A fejlesztések megvalósításához szükséges egyéb forrásokat értelemszerűen jelöltük (pályázati forrás, fenntartói hozzájárulás, civil támogatás, bevételek). A jelen intézményfejlesztési cikluson túl tervezett ingatlanfejlesztések ütemezését és várható költségeit, illetve a humán erőforrás növelés költségeit külön táblázatban adjuk meg.

Stratégiai irány	Cél	2016 (Mft)	2017 (Mft)	2018 (Mft)	2019 (Mft)	2020 (Mft)	Összesen (Mft)	források
<b>művészeti oktatási színvonal finomhangolása</b>	rezidens zenekar létrehozása	50	50	50	50	50	<b>250</b>	kulturális tevékenység költségvetése
	nemzetközi hallgatói arány növelése	5	5	5	5	5	<b>25</b>	éves költségvetés
	közös képzések számának növelése	2	2	2	2	2	<b>10</b>	éves költségvetés, pályázati források
	nemzetközi stratégiai együttműködések	2	2	2	2	2	<b>10</b>	éves költségvetés, pályázati források
	angol nyelvű doktori képzés	2	2	2	2	2	<b>10</b>	éves költségvetés, bevételek
	nemzetközi oktatói jelenlét fokozása	30	30	30	30	30	<b>150</b>	éves költségvetés, pályázatok, civil támogatás (alapítvány, egyesület)
<b>Pedagógusképzés, K+F+I</b>	Kodály Mintaiskola hálózatosítása	5	5	5	5	5	<b>25</b>	éves költségvetés
	Kodály HUB	2	35	2	2	2	<b>43</b>	pályázati forrás, éves költségvetés
	Kodály Collegium	13	13	13	13	13	<b>39</b>	pályázati forrás, fenntartói hozzájárulás
	K+F+I tevékenység teljes fejlesztése	500	500	500	500	500	<b>2 500</b>	fenntartói hozzájárulás, pályázati források
<b>Kulturális tevékenység</b>	Koncert-tevékenység és turisztika	700	700	700	700	700	<b>3 500</b>	kulturális tevékenység költségvetése, bevételek
	Zenei múzeumi központ (Liszt, Bartók, Kodály)	200	200	200	200	200	<b>1 000</b>	kulturális tevékenység költségvetése, bevételek
<b>Infrastrukturális fejlesztések</b>	Kodály Intézet fejlesztése	710	451	1 067	1 190	-	<b>3418</b>	pályázati források
	eszközfejlesztés		400	170	170	-	<b>740</b>	éves költségvetés, pályázati forrás,
	hangszerpark bővítése + orgona felújítása	100	100	279	100	-	<b>579</b>	éves költségvetés, pályázati forrás, fenntartói hozzájárulás

*Humán erőforrás fejlesztése:*

	<b>2017</b> (MFt)	<b>2018</b> (MFt)	<b>2019</b> (MFt)	<b>2020</b> (MFt)	<b>2021</b> (MFt)	<b>Összesen</b> (Mft)	<b>források</b>
oktatói bérrendezés	320	320	320	320	320	<b>1 600</b>	éves költségvetés, bevételek, fenntartói hozzájárulás
K+F+I	95	95	95	95	95	<b>475</b>	éves költségvetés, bevételek, fenntartói hozzájárulás, pályázat
Zenepedagógia	60	60	60	60	60	<b>300</b>	éves költségvetés, bevételek, fenntartói hozzájárulás, pályázat
Támogató terület	20	20	20	20	20	<b>100</b>	éves költségvetés, bevételek, fenntartói hozzájárulás

*2016-2020-as cikluson túl tervezett ingatlanfejlesztések becsült költségei:*

<b>Cél</b>	<b>2019</b> (MFt)	<b>2020</b> (MFt)	<b>2021</b> (MFt)	<b>2022</b> (MFt)	<b>Összesen</b> (MFt)	<b>források</b>
budapesti campus kialakítása, ingatlanállomány racionalizálása	711 200	1 128 598	3 009 595	3 385 795	<b>8 235 188</b>	pályázati források, fenntartói hozzájárulás, ingatlanértékesítés

Budapest, 2016. február 29.

.....  
Dr. Vigh Andrea  
rektor

.....  
Szentgyörgyvölgyi László Zoltán  
kancellár

**A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem képzései**

ALAPKÉPZÉS (6 féléves képzések)
<b>A képzés megnevezése</b>
Előadóművészet alapképzési szak – klasszikus zongora szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – klasszikus orgona szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – klasszikus csembaló szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – klasszikus hárfa szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – klasszikus gitár szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – klasszikus harmonika szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – klasszikus cimbalom szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – klasszikus hegedű szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – klasszikus mélyhegedű szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – klasszikus gordonka szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – klasszikus gordon szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – klasszikus fuvola szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – klasszikus oboa szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – klasszikus klarinét szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – klasszikus szaxofon szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – klasszikus fagott szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – klasszikus kürt szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – klasszikus trombita szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – klasszikus harsona szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – klasszikus tuba szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – klasszikus ütőhangszerek szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – klasszikus ének szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – jazz-zongora szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – jazzgitár szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – jazzbasszusgitár szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – jazzbőgő szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – jazzszaxofon szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – jazztrombita szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – jazzharsona szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – jazzdob szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – jazzének szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – zenekar- és kórusvezetés szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – egyházzene-orgona szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – egyházzene-kórusvezetés szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – népi vonós (hegedű) szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – népi vonós (brácsa) szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – népi vonós (nagybőgő-cselló-ütőgardon) szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – népi pengetős (citera-tambura-koboz-tekerő) szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – népi fúvós (furulya-duda) szakirány

Előadóművészet alapképzési szak – népi fúvós (klarinét-tárogató) szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – népi cimbalom szakirány
Előadóművészet alapképzési szak – népi ének szakirány
Alkotóművészet és muzikológia alapképzési szak – zeneszerzés szakirány
Alkotóművészet és muzikológia alapképzési szak – alkalmazott zeneszerzés szakirány
Alkotóművészet és muzikológia alapképzési szak – elektronikus zenei médiaművészet szakirány
Alkotóművészet és muzikológia alapképzési szak – muzikológia szakirány
Alkotóművészet és muzikológia alapképzési szak – zeneelmélet szakirány
Alkotóművészet és muzikológia alapképzési szak – zeneismeret szakirány
Alkotóművészet és muzikológia alapképzési szak – jazz-zeneszerzés szakirány

OSZTATLAN KÉPZÉS (10 féléves tanári képzések <sup>16</sup> )
<b>A képzés megnevezése</b>
Zenetanár szak – zongoratanár szakirány
Zenetanár szak – orgonatanár szakirány
Zenetanár szak – csembalótanár szakirány
Zenetanár szak – hárfatanár szakirány
Zenetanár szak – gitártanár szakirány
Zenetanár szak – harmonikatanár szakirány
Zenetanár szak – cimbalomtanár szakirány
Zenetanár szak – hegedűtanár szakirány
Zenetanár szak – mélyhegedűtanár szakirány
Zenetanár szak – gordonkatanár szakirány
Zenetanár szak – gordontanár szakirány
Zenetanár szak – fuvolatanár szakirány
Zenetanár szak – oboatanár szakirány
Zenetanár szak – klarinéttanár szakirány
Zenetanár szak – fagott-tanár szakirány
Zenetanár szak – kürttanár szakirány
Zenetanár szak – trombitatanár szakirány
Zenetanár szak – harsonatanár szakirány
Zenetanár szak – tubatanár szakirány
Zenetanár szak – ütőhangszertanár szakirány
Zenetanár szak – magánénektanár szakirány
Zenetanár szak – jazz-zongoratanár szakirány
Zenetanár szak – jazzgitártanár szakirány
Zenetanár szak – jazzbasszusgitár-tanár szakirány
Zenetanár szak – jazzbőgőtanár szakirány
Zenetanár szak – jazzsaxofontanár szakirány
Zenetanár szak – jazztrombitatanár szakirány
Zenetanár szak – jazzharsonatanár szakirány
Zenetanár szak – jazzdobtanár szakirány

<sup>16</sup> egyszakos képzések, kivéve az ének-zene tanár és a zeneismeret-tanár szakirányokat, amelyek egymással kötelezően párosítandók

Zenetanár szak – jazzénektanár szakirány
Zenetanár szak – jazz-zeneszerzéstanárszakirány
Zenetanár szak – egyházzenetanárszakirány
Zenetanár szak – ének-zene tanárszakirány
Zenetanár szak – zeneismeret-tanárszakirány

OSZTATLAN KÉPZÉS (12 féléves tanári képzések <sup>17</sup> )
<b>A képzés megnevezése</b>
Zeneművésztanárszak – egyházzeneművész-tanárszakirány (egyházzene-kóruskarnagy) szakirány
Zeneművésztanárszak – egyházzeneművész-tanárszakirány (egyházzene-orgonaművész) szakirány
Zeneművésztanárszak – ének-zene művésztanárszakirány
Zeneművésztanárszak – kóruskarnagyművész-tanárszakirány
Zeneművésztanárszak – zeneelmélet-tanárszakirány
Zeneművésztanárszak – népi bőgő-/cselló-/ütőgardon-/tamburabögművész-tanárszakirány
Zeneművésztanárszak – népi brácsaművész-tanárszakirány
Zeneművésztanárszak – népi citera-koboz-tekerőművész-tanárszakirány
Zeneművésztanárszak – népi dudaművésztanárszakirány
Zeneművésztanárszak – népi énekművész-tanárszakirány
Zeneművésztanárszak – népi furulyaművész-tanárszakirány
Zeneművésztanárszak – népi hegedűművész-tanárszakirány
Zeneművésztanárszak – népi klarinét-/tárogatóművész-tanárszakirány
Zeneművésztanárszak – népzeneelmélet-tanárszakirány
Zeneművésztanárszak – tamburaművész-tanárszakirány

MESTERKÉPZÉS (4 féléves képzések)
<b>A képzés megnevezése</b>
Klasszikus hangszerművész mesterképzési szak – zongora szakirány
Klasszikus hangszerművész mesterképzési szak – zongorakísérő-korrepetitor szakirány
Klasszikus hangszerművész mesterképzési szak – orgona szakirány
Klasszikus hangszerművész mesterképzési szak – csembaló szakirány
Klasszikus hangszerművész mesterképzési szak – hárfa szakirány
Klasszikus hangszerművész mesterképzési szak – gitár szakirány
Klasszikus hangszerművész mesterképzési szak – harmonika szakirány
Klasszikus hangszerművész mesterképzési szak – cimbalom szakirány
Klasszikus hangszerművész mesterképzési szak – hegedű szakirány
Klasszikus hangszerművész mesterképzési szak – mélyhegedű szakirány
Klasszikus hangszerművész mesterképzési szak – gordonka szakirány
Klasszikus hangszerművész mesterképzési szak – gordon szakirány
Klasszikus hangszerművész mesterképzési szak – fuvola szakirány
Klasszikus hangszerművész mesterképzési szak – klarinét szakirány
Klasszikus hangszerművész mesterképzési szak – oboa szakirány

<sup>17</sup> kétszakos képzések, jogszabályban meghatározott szakpárosítási lehetőségekkel



Klasszikus hangszerművész mesterképzési szak – fagott szakirány
Klasszikus hangszerművész mesterképzési szak – kürt szakirány
Klasszikus hangszerművész mesterképzési szak – trombita szakirány
Klasszikus hangszerművész mesterképzési szak – harsona szakirány
Klasszikus hangszerművész mesterképzési szak – tuba szakirány
Klasszikus hangszerművész mesterképzési szak – ütőhangszer szakirány
Klasszikus énekművész mesterképzési szak – operaének szakirány
Klasszikus énekművész mesterképzési szak – oratórium- és dalének szakirány
Régi-zene hangszerművész mesterképzési szak – csembaló szakirány
Régi-zene hangszerművész mesterképzési szak – fortepiano szakirány
Régi-zene hangszerművész mesterképzési szak – barokk hegedű szakirány
Régi-zene hangszerművész mesterképzési szak – barokk fuvola szakirány
Régi-zene hangszerművész mesterképzési szak – barokk oboa szakirány
Egyházzene-művész mesterképzési szak – egyházzene-kóruskarnagy szakirány
Egyházzene-művész mesterképzési szak – egyházzene-orgonaművész szakirány
Kóruskarnagy mesterképzési szak
Karmester mesterképzési szak – zenekari karmester szakirány
Zeneteoretikus mesterképzési szak
Zeneszerző mesterképzési szak
Muzikológus mesterképzési szak
Muzikológus mesterképzési szak (etnomuzikológia specializáció)

MESTERKÉPZÉS (2 féléves képzés)
<b>A képzés megnevezése</b>
Kodály-zenepedagógia mesterképzési szak
MESTERKÉPZÉS (4 féléves tanári képzések <sup>18</sup> )
<b>A képzés megnevezése</b>
Tanári mesterképzési szak (zongoratanár)
Tanári mesterképzési szak (orgonatanár)
Tanári mesterképzési szak (csembalótanár)
Tanári mesterképzési szak (hárfatanár)
Tanári mesterképzési szak (gitártanár)
Tanári mesterképzési szak (harmonikatanár)
Tanári mesterképzési szak (cimbalomtanár)
Tanári mesterképzési szak (hegedűtanár)
Tanári mesterképzési szak (mélyhegedűtanár)
Tanári mesterképzési szak (gordonkatanár)
Tanári mesterképzési szak (gordontanár)
Tanári mesterképzési szak (fuvolatanár)
Tanári mesterképzési szak (oboatanár)
Tanári mesterképzési szak (klarinéttanár)
Tanári mesterképzési szak (fagott-tanár)

<sup>18</sup> kifutó képzések, 2016-ban indulnak utoljára

Tanári mesterképzési szak (kürt-tanár)
Tanári mesterképzési szak (trombitatanár)
Tanári mesterképzési szak (harsonatanár)
Tanári mesterképzési szak (tubatanár)
Tanári mesterképzési szak (ütőhangszertanár)
Tanári mesterképzési szak (jazz-zongora-tanár)
Tanári mesterképzési szak (jazzgitár-tanár)
Tanári mesterképzési szak (jazzbasszusgitár-tanár)
Tanári mesterképzési szak (jazzbőgő-tanár)
Tanári mesterképzési szak (jazzszaxofon-tanár)
Tanári mesterképzési szak (jazztrombita-tanár)
Tanári mesterképzési szak (jazzharsona-tanár)
Tanári mesterképzési szak (jazzdob-tanár)
Tanári mesterképzési szak (jazzének-tanár)
Tanári mesterképzési szak (jazz-zeneszerzés-tanár)
Tanári mesterképzési szak (zeneismeret-tanár)
Tanári mesterképzési szak [egyházzene-tanár (egyházzene-orgona)]
Tanári mesterképzési szak [egyházzene-tanár (egyházzene-kórusvezetés)]
Tanári mesterképzési szak [népzenetanár (népi vonós: hegedű)]
Tanári mesterképzési szak [népzenetanár (népi vonós: brácsa)]
Tanári mesterképzési szak [népzenetanár (népi vonós: nagybőgő-cselló-ütőgardon)]
Tanári mesterképzési szak [népzenetanár (népi pengetős: citera-tambura- koboz-tekerő)]
Tanári mesterképzési szak [népzenetanár (népi fúvós: furulya-duda)]
Tanári mesterképzési szak [népzenetanár (népi fúvós: klarinét-tárogató)]
Tanári mesterképzési szak [népzenetanár (népi cimbalom)]
Tanári mesterképzési szak [népzenetanár (népi ének)]

#### MESTERKÉPZÉS (5 féléves tanári képzések<sup>19</sup>)

##### **A képzés megnevezése**

Tanári mesterképzési szak (zeneismeret-tanár – ének-zene tanár)

Tanári mesterképzési szak [egyházzene-tanár (egyházzene-orgona) – ének-zene tanár]

Tanári mesterképzési szak [egyházzene-tanár (egyházzene-kórusvezetés) – ének-zene tanár]

#### MESTERKÉPZÉS (2 féléves tanári képzések)

##### **A képzés megnevezése**

Zeneművésztanár szak – zongoraművésztanár szakirány

Zeneművésztanár szak – orgonaművész-tanár szakirány

Zeneművésztanár szak – csembalóművész-tanár szakirány

Zeneművésztanár szak – hárfaművésztanár szakirány

Zeneművésztanár szak – gitárművésztanár szakirány

Zeneművésztanár szak – harmonikaművész-tanár szakirány

Zeneművésztanár szak – cimbalomművész-tanár szakirány

<sup>19</sup> kifutó képzések, 2016-ban indulnak utoljára

Zeneművésztanár szak – hegedűművész-tanár szakirány
Zeneművésztanár szak – mélyhegedűművész-tanár szakirány
Zeneművésztanár szak – gordonkaművész-tanár szakirány
Zeneművésztanár szak – gordonművésztanár szakirány
Zeneművésztanár szak – fuvolaművész-tanár szakirány
Zeneművésztanár szak – oboaművész-tanár szakirány
Zeneművésztanár szak – klarinétművész-tanár szakirány
Zeneművésztanár szak – fagottművésztanár szakirány
Zeneművésztanár szak – kürtművésztanár szakirány
Zeneművésztanár szak – trombitaművész-tanár szakirány
Zeneművésztanár szak – harsonaművész-tanár szakirány
Zeneművésztanár szak – tubaművésztanár szakirány
Zeneművésztanár szak – ütőhangszerművész-tanár szakirány
Zeneművésztanár szak – énekművésztanár szakirány
Zeneművésztanár szak – régi-zene csembalóművész-tanár szakirány
Zeneművésztanár szak – egyházzene-művész-tanár (egyházzene-orgonaművész) szakirány
Zeneművésztanár szak – egyházzene-művész-tanár (egyházzene-kóruskarnagy) szakirány
Zeneművésztanár szak – zeneelmélet-tanár szakirány
Zeneművésztanár szak – muzikológus-tanár szakirány
Zeneművésztanár szak – zeneszerzőtanár szakirány

SZAKIRÁNYÚ TOVÁBBKÉPZÉS (2 féléves képzés)
<b>A képzés megnevezése</b>
Zongoraművész-szólista szakirányú továbbképzési szak

SZAKIRÁNYÚ TOVÁBBKÉPZÉS (4 féléves képzés)
<b>A képzés megnevezése</b>
Zenei mentor- és gyakorlatvezető tanár pedagógus-szakvizsgára felkészítő szakirányú továbbképzési szak

2. számú melléklet

**A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem ingatlanállománya**

azonosító adatok				tulajdoni viszonyok				védettség	megjegyzés
helyrajzi szám	település	cím, (utca, házszám)	megnevezés	terület, m <sup>2</sup> ben	tulajdonos	tulajdoni hányad	kezelt hányad	műemlék	
29406	Budapest	Dohnányi E. utca 1.	Zeneakadémia	11646	Magyar Állam	1/1	100%	igen	műemlék, a teljes felújítás, bővítés uniós forrásból valósult meg 2013-ban az ingatlan címe használatban: Budapest VI., Liszt Ferenc tér 8.
29498	Budapest	Andrássy út 67.	Régi Zeneakadémia	2567	Magyar Állam	1/1	100%	igen	műemlék, az ingatlan címe használatban: Budapest VI., Vörösmarty utca 35.
33905	Budapest	Wesselényi utca 52	Ligeti György oktatási épület	5501	Magyar Állam	1/1	100%	nem	a teljes felújítás, bővítés uniós forrásból valósult meg 2011-ben
33489/1	Budapest	Városligeti fásor 33.	Bartók Béla Kollégium	1949	Magyar Állam	1/1	100%	nem	műemlék
24275	Budapest	Vitkovics M. utca 14.	Oktatási épület	1808	Magyar Állam	1/1	100%	igen	műemlék, az ingatlan címe használatban: Budapest V., Semmelweis utca 12.
29367	Budapest	Nagymező utca 1.	Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola és Gimnázium	3505	Magyar Állam	8213/10000	82,13%	nem	helyi védettség
478/1/A/1	Kecskemét	Katona J. tér 2. 1.	Intézet	1774	Magyar Állam	1/1	100%	igen	eszméi hányad:1774/1916
17/6/A/67	Kecskemét	Muraközi J. utca 5.	garázs	42	Magyar Állam	1/1	100%	nem	eszméi hányad:122/10000
29407/0/A/23	Budapest	Teréz krt.2-4.II.1.	Társasházi lakás	124	Magyar Állam	1/1	100%	nem	Az Egyetem kezdeményezte a tárgyi társasházi lakások cseréjét a Budapest VI., Terézváros Önkormányzata tulajdonában álló Kodály Múzeum Budapest VI., Andrássy út 87-89. sz. ingatlanára, értékkülönböt elszámolással.
29407/0/A/26	Budapest	Teréz krt.2-4.II.3.	Társasházi lakás	83	Magyar Állam	1/1	100%	nem	A 2015. évi FSA keretből elnyert fenntartói céltámogatás terhére várhatóan 2016. szeptemberig megvalósul a tervezett ingatlancsere.
29407/0/A/52	Budapest	Teréz krt. 2-4.IV.1.	Társasházi lakás	102	Magyar Állam	1/1	100%	nem	

### 3. számú melléklet

#### Stratégiai irányok a K+F+I tevékenységben

##### a) Zenepedagógia

*Szakmódszertan fejlesztés:* A szakmai fejlesztési programban az alkalmazott és kidolgozásra kerülő szakmódszertanok kapcsán arra törekszünk, hogy újabb interdiszciplináris dimenziókat is beemeljünk a kutatásba (neurobiológia, kognitív idegtudomány). A kutatási eredmények közzététele és az új módszertani modellek széles körű megismertetéséhez komoly forrásokra van szükség.

*Kokas Klára életmű- és oktatásfejlesztés kutatások:* 2012-ben a Kokas Klára rendkívül értékes hagyatéka a Kodály Intézet birtokába került. A kutatás célja, hogy a komplex kreatív zenepedagógiát megteremtő életmű eredményeit teljes körűen feldolgozzuk és szisztematikusan beépítsük a művészetpedagógiát használó képzésekbe. E tudásátadás társadalmi hasznosulása az alkotóképesség fejlesztésében és a kreativitási szint emelkedésében valósul meg.

##### b) Népzene

*Kistáják hangszerrepertoárjának feldolgozása:* Egyes kistáják, hangszerrepertoárok monográfiászerű feldolgozása, amelyek közvetlenül jól használhatók az oktatásban, valamint bekapcsolhatók a táncház-módszer UNESCO védelem alá kerülésének munkálataiba.

*Online tananyagok készítése és fejlesztése:* A már működő citerást tananyag mintájára (<http://mca.lfze.hu/>) évente egy hangszer repertoárjának tájegységek szerinti áttekintése, kibővítése az újabb gyűjtésekkel.

*Gyűjtések tudományos feldolgozása:* katalogizálás, a hosszabb, több tételes zenei folyamatok (táncrendek, táncfolyamatok) elemzése. A szakmailag megfelelő minőségű felvételek egy részének adatolt, szegmentált feltöltése a [www.folkloredb.hu](http://www.folkloredb.hu) honlapra.

##### c) Elektroakusztikus zenei médiaművészet

Az elektroakusztikus és számítógépes zenéhez kapcsolódó kutatási területek szerves részét képezik az oktatásnak. A kutatás egyfelől a közelmúlt felfedezéseit és alkotásait vizsgálja, másfelől pedig az elektronikus hangszerek és a számítógépes alkalmazások fejlesztése valamint az új zenei paraméterek hatásait vizsgáló zeneelmélet formálása a meghatározó komponens. A kutatóműhely létrehozása teljes mértékben illeszkedik ahhoz a vállaláshoz, amely a rekonstrukciós fejlesztés kapcsán megerősíti a Zeneakadémia központi szerepét a Közép-Európa zenei oktatásban.

- Háromdimenziós térformák, térmorfológia
- Interaktív hangszerek fejlesztése
- Laptop zenekar
- Hangszintér: elméleti kutatások
- Multimédia-kutatások

##### d) Zenetudomány és zeneelmélet

A Tanszéken folyó munka színvonalának fenntartása érdekében elengedhetetlen, hogy az arra leginkább alkalmas fiatalok számára hosszú távon is valódi oktatói-kutatói életpálya lehetőségét kínáljunk. Az egyéni kutatási területek megőrzése mellett létre kívánunk hozni egy tanszéki kutatócsoportot, melynek munkája a szűkebb értelemben vett *európai modernitás* zenekultúrájának tanulmányozását tűzi ki célul. Másfelől törekszünk a kutatások *nemzetközi irányokkal* való megfeleltethetőségére („performance studies”; „Cold War and Music studies”), illetve a társadalomtörténész kutatókkal való párbeszédre (pl. a szovjet típusú rendszerek „hosszú hatvanas éveiről” szóló modellel).

##### e) Egyházzene

A felsőfokú egyházzene-oktatás és kutatás jó egy évezred zenei és liturgikus forrásainak, szakirodalmának állandó tanulmányozását, elméleti és gyakorlati (liturgiai, előadás-technikai) szempontú elemzését, a feltárt repertoár, ismeretanyag istentiszteleti, oktatási ellenőrzését, kipróbálását, majd azok tudományos, illetve praktikus célú kiadását célozza meg letölthető liturgikus anyagok formájában. Az elkövetkező 5 év két fő kutatási iránya:

- A török hódoltság idején Törökországba került hazai kódexek katalógusának elkészítése és az anyag digitalizálása.
- Orgonatörténeti kutatások

f) Liszt Ferenc Emlékmúzeum és Kutatóközpont

A múzeum és a kutatóközpont munkája szorosan egymásra épül, több kutatási eredmény múzeumi tevékenység formájában kerül nyilvánosság elé, mint például az évenként cserélődő tematikus kiállítások, illetve a múzeumpedagógiai tevékenység, de emellett folyamatos cél a tudományos fórumokon kutatóközpontként történő megjelenés is. Alapvető K+F+I területek:

- Adatbázis építés és digitalizálás
- A Liszt Múzeum tulajdonában lévő kéziratok megjelentetése, facsimile kiadványok készítése,
- konferenciák szervezése, tudományos kiadványok megjelentetése
- Múzeumpedagógiai vizsgálatok

g) Doktori Iskola

Az angol nyelvű képzés elindítása mellett a Doktori Iskola a 2013-ban lezárult TÁMOP-projekt során kidolgozott képzési és fejlesztési tevékenységet kívánja folytatni:

- Posztdoktori ösztöndíjak
- Doktori disszertációk publikálása magyar és idegen (elsősorban angol) nyelven.
- Oktatásfejlesztés: új értelmezési horizontok bevonása, az interdiszciplináris szemlélet erősítése

Célkitűzés a zenepedagógiai doktori képzés beindítása 10 éven belül.

h) Intézménytörténeti: tanszéki „családfa”- kutatások a kezdetektől napjainkig

Kiemelt feladatunknak tartjuk nagy múltú intézményünk történetének minél pontosabb feltárását és az eredmények közzétételét egy web 2-es felület segítségével, mely lehetővé tenné azt is, hogy minden volt hallgatónk megrajzolja saját családfáját. Ez a szándékunk nem csak kutatási jellegű, de komoly szociokulturális vetülete is van, és szorosan összefügg az egyetemen már jó ideje körvonalazódó alumni tevékenységgel.

i) Könyvtár

Egyetemünk központi könyvtára és Archívuma a kutatómunka alappillére. Az állomány komoly fejlesztésre és bővítésre szorul, emellett el kell indítani az archívumban található hagyatékok feldolgozását és digitalizálását. A hatályos jogszabályok, közöttük is elsősorban az Nftv. és a 30/2014. EMMI rendelet előírják, hogy az állami egyetem könyvtára digitális gyűjteményt építsen. E gyűjtemény egyaránt kell, hogy szolgálja a kulturális örökség megőrzését, valamint az egyetemen keletkezett tartalmak disszeminációját. A digitális gyűjtemény biztonságos működtetése komoly anyagi forrást kíván (tárhely és szoftver).

j) Interdiszciplináris kutatások a hangkultúra és az akusztika területén

A közelmúltban megvalósult infrastruktúra-fejlesztések eredményeire támaszkodva, a Zeneakadémia egyedülálló (hangversenyzés, hangversenytermek üzemeltetése, stb.) lehetőségeire támaszkodva lehetővé válik az együttműködés a műszaki felsőoktatás intézményeivel a hangkultúra-hangreprodukció területén olyan speciális interdiszciplináris kutatási témákban, amelyek a teremakusztika, természetű hangfelvételi eljárások, digitális veszteséges és veszteségmentes hangjel-feldolgozás témaköreit ölelik fel. A kapcsolatfelvétel során a Budapesti Műszaki Egyetem Hálózati Rendszerek és Szolgáltatások Tanszékével olyan további együttműködési lehetőségek merültek fel, mint az előbbi, interdiszciplináris területen megvalósítandó, hiánypótló közös képzési formák, lehetőségek kidolgozása, pl. a hangmérnök-zenei rendező szakmai területen.

#### 4. számú melléklet

### Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem – budapesti helyszínű ingatlanfejlesztések

#### Budapesti ingatlanállomány racionalizálása, „campus kialakítása” - célkitűzések

A projektjavaslat célja a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem Budapest belvárosában található, heterogén infrastruktúrájának további fejlesztése, racionalizálása az uniós forrásból megvalósuló fejlesztés pilléreire, annak eredményeire alapozva. Az ingatlanállományt áttekintve megállapítható, hogy a Semmelweis utcai oktatási épület, a Bartók Béla Kollégium épülete és a Bartók Béla Zeneművészeti és Hangszerész-képző Szakközépiskola épülete a felsőoktatási, és a kapcsolódó gyakorlóiskolai feladatok ellátására *jelen állapotában alkalmatlan*, fenntartásuk az egyre növekvő felújítási, karbantartási, fejlesztési igények miatt nem gazdaságos, az ezekkel összefüggő költségek a közeljövőben egyre nagyobb terhet rónak az Egyetemre. Mindezek mellett az Egyetem jelentős alapterületű *bérlemény fenntartására* kényszerül, amely egy integrált infrastruktúra-fejlesztés keretében ugyancsak felülvizsgálható, *megszüntethető*.

A fenti céloknak megfelelően a műszaki állapotuk, széttagolt elhelyezésük miatt mára gazdaságosan nem üzemeltethető ingatlanok kiváltása javasolt egy, a felsőfokú zenei oktatás speciális követelményeinek (alapterületi adottságok, funkcionális kapcsolatok, hangszigetelés) megfelelően tervezett új létesítmény bevonásával, a Liszt Ferenc téri és a Wesselényi utcai épület közvetlen közelében. A projekt megvalósításával lehetőség nyílik a kedvezőtlen műszaki adottságú ingatlanok helyett új, korszerű, költséghatékonyan üzemeltethető infrastruktúra létrehozására, az intézmény közép- és hosszútávú oktatásszervezési és képzési céljaihoz illeszkedő műszaki kialakítással. Az új oktatási infrastruktúra kialakításával véglegesen megoldható lenne a jelenleg (a zenei oktatás speciális követelményeinek ugyancsak nem megfelelő) bérleményben működő szervezeti egységek (Jazz Tanszék, Hangszerjavító műhely) elhelyezése is.

A földrajzilag eltérő irányban, a Liszt Ferenc téri épülettől (a többi épülethez viszonyítva) nagyobb távolságra elhelyezkedő ingatlanok funkcionális integrációjával a gazdaságosabb és költséghatékonyabb üzemeltetés mellett hatékonyabb szakmai működés valósulhat meg. Mindezekben túlmenően az infrastruktúra fejlesztése jelentős minőségi változást eredményez, amely multiplikatív, pozitív hatása az Egyetemen folyó képzésre és a hallgatói szolgáltatásokra is kihat.

Az uniós forrásból korábban megvalósult és a jelen javaslatban körvonalazott, egymásra épülő, ezáltal egyedülálló szinergikus lehetőségeket tartalmazó fejlesztéseknek a magyar felsőfokú zenei oktatás nemzetközi versenyképességére gyakorolt pozitív hatása jelentős, mivel elősegíti a fenntartható hallgatói létszámnövekedést, ideértve az intézmény nemzetközi vonzerejének erősítése révén az Egyetem saját bevételei között számottevő költségtérítéses külföldi hallgatók számának további növekedését.

Az előzetes funkcióvizsgálatok alapján megállapítható, hogy a tervezett funkciók elhelyezése mintegy 14 800 m<sup>2</sup> alapterületű, a felső- és középfokú zenei oktatás céljaira speciálisan kialakított ingatlan fejlesztését teszi szükségessé. Az ingatlanfejlesztés megvalósulását követően az Egyetem mentesül az alábbi, jelenleg vagyonkezelésében álló ingatlanok üzemeltetési, fenntartási, felújítási költségei, valamint az alábbi bérlemények fenntartási költségei alól:

azonosító adatok				tulajdoni viszonyok			védettség
helyrajzi szám	település	cím, (utca, hátszám)	megnevezés	terület, m <sup>2</sup> - ben	tulajdonos	tulajdoni hányad	műemlék
53489/1	Budapest VII.	Városligeti fasor 33.	Bartók Béla Kollégium	1949	Magyar Állam	1/1	nem
24275	Budapest V.	Vitkovics M. utca 14. (Semmelweis utca 12.)	Oktatási épület	1808	Magyar Állam	1/1	igen
29367	Budapest VI.	Nagymező utca 1.	Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola és Gimnázium	3505	Magyar Állam	8213/10000	nem
36838	Budapest IX.	Köztelek utca 8.	felsőfokú oktatás (Jazz Tanszék)	1341	Budapest IX. ker. Ferencváros Önkormányzata	N/É	nem
36838	Budapest IX.	Üllői út 25.	Hangszerjavító műhely, raktárak	751	Speak & Spell Ingatlanberuházó és Fejlesztő Kft.	N/É	nem

A projektjavaslat megvalósításának lehetséges ütemezését az alábbi ábra foglalja össze:

ssz.	tevékenység	tervezett ütemezés															
		2016				2017				2018				2018			
		I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.
1.	Megvalósíthatósági tanulmány készítése (értékbecslések aktualizálása, változat-elemzés, érzékenyvizsgálat, költség-haszon elemzés)																
2.	Megvalósítási helyszín kiválasztása																
3.	Telekvásárlás																
4.	Építési engedélyezési tervdokumentáció készítése																
5.	Építési engedélyezési eljárás																
6.	Generál kivitelezői közbeszerzési eljárás lefolytatása																
7.	Ingyenértékesítés																
8.	Generál kivitelezés																
9.	Használatbavétel																

1. ábra: A teljes projektmegvalósítás áttekintése, lehetséges ütemezése

### A Régi Zeneakadémia rekonstrukciója

Az 1877-79. között, Lang Adolf tervei alapján épült 6 szintes épületben közel húsz évig - a Liszt Ferenc téri épület megépítéséig - működött a Zeneakadémia. Az épület első emeletén Liszt Ferenc lakása, egy ideig a második emeleten Erkel Ferenc lakása volt. Az új épület átadását követően, az addig is kicsinek bizonyuló, akkor bérelt épületből a Zeneakadémia átköltözött. Ezt követően az épület többszöri átalakítására került sor. Hosszas egyeztetést követően – az akkorra ismételt fokozottan jelentkező helyhiány és a történeti kötődések miatt – az épület 1986-ban ismét az intézmény vagyonkezelésébe került. Liszt Ferenc volt lakása - fényképek, leírások alapján -, eredeti állapotot idéző visszaalakítása óta múzeumként funkcionál. Az épület világörökségi területen található, műemlék. A Zeneakadémia történetében betöltött jelentősége miatt az intézmény életében kimagasló értéket képviselő, ezáltal hosszú távon őrizendő vagyonelemként számon tartott ingatlan mára jelentős fejlesztése szorul, teljesen hiányzik a hangszigetelés, az épületgépészeti és villamosági rendszerek, valamint a nyílászárók átfogó korszerűsítése, felújítása elengedhetetlen.

Az épület felmérési terveinek elkészítésével párhuzamosan az elmúlt időszakban elkészítettük annak ún. funkcióvizsgálatát, amely kijelöli azokat a lehetséges akcióterületeket, intézkedéseket, amelyek mentén az ingatlan további fejlesztése megvalósítható. A jelentős beruházás keretében megvalósítható elképzelések a világörökségi területen elhelyezkedő épületben a Liszt Múzeum számára szakmai és turisztikai szempontból egyaránt kiemelkedő fejlődési lehetőséget teremtenének, az épületből kiköltözhetnének mindazok a funkciók, amik nem illenek egy dedikált múzeumi, kutatóközponti hely igényeihez, lehetővé téve olyan nagyszabású fejlesztéseket, amiket a lengyel állam vitt véghez Varsóban, a Chopin Múzeumban. A projektjavaslat alapvető célja tehát az egyedülálló történeti és lokalizációs lehetőségekkel rendelkező, jelenleg gyakorlatilag lakásmúzeumként működő Liszt Múzeum fejlesztése és az épület szolgáltatásainak (további, multifunkcionális kiállítóterek, múzeum-shop, közösségi terek) jelentős bővítésével annak mélyebb integrálása a főváros turisztikai vérkeringésébe. Az előzetes funkcióvizsgálatok alapján a projekt megvalósításával a múzeumi feladatok ellátására rendelkezésére álló alapterület közel 2,5-szeresére bővíthet.

## 5. számú melléklet



## Kodály Zoltán Zenepedagógiai Intézet funkcióvizsgálata

kód	megnevezés	funkció	belsőiség [db]	alapterület [m <sup>2</sup> ]	összes alapterület [m <sup>2</sup> ]	férőhely / tere m [fő]	összes férőhely [fő]
<b>A</b>	<b>Oktató- és szemináriumi termek</b>						
	<i>1. Oktatótermek</i>						
	1. Nagyelőadó	O-E1	1	100	100	70	70
	2. Szemináriumi oktatóterem	O-E2	10	25	250	10	100
	3. Hangszeres oktatóterem / gyakorló	O-Z	5	25	125	3	15
	Konzultációs szoba	O-K	5	20	100	2	10
	<i>1. Oktatótermek összesen:</i>		<i>21</i>		<i>575</i>		
	<b>Oktató- és szemináriumi termek összesen:</b>		<b>21</b>		<b>575</b>		
<b>B</b>	<b>Központi adminisztráció, irodahelyiségek</b>						
	<i>1. Központi adminisztráció</i>						
	1. Titkárság	I	1	16	16	2	2
	2. Igazgató	I	1	16	16	1	1
	3. Igazgatóhelyettes	I	1	16	16	1	1
	4. Gazdasági vezető	I	1	16	16	1	1
	5. Iroda (tanulmányi)	I	2	25	50	4	8
	6. Tárgyaló		1	40	40	15	15
	<i>Központi adminisztráció összesen:</i>		<i>7</i>		<i>114</i>		
	<b>2. Oktatói, kutatói munkahelyek</b>						
	1. Oktatói szoba	I	5	20	100	4	20
	<i>Oktatói szoba összesen:</i>		<i>5</i>		<i>100</i>		
	<b>Központi adminisztráció, irodahelyiségek összesen:</b>		<b>12</b>		<b>214</b>		
<b>C</b>	<b>Hangversenyterem</b>						
	<i>1. Hangversenyterem</i>						
	1. Hangversenyterem	HF	1	300	300	300	300
	2. Öltöző	K	2	30	60	4	8
	<b>Hangversenyterem összesen</b>		<b>3</b>		<b>360</b>		
<b>D</b>	<b>Könyvtár, archívum, stúdió összesen</b>						
	<i>1. Könyvtár, archívum</i>						
	1. Könyvtár - olvasóterem	OLC	1	60	60	10	
	2. Könyvtár - tömörraktár	OLC	1	100	100		
	3. Könyvtár - kutatószoba	OLC	2	12	24		
	<i>Könyvtár, archívum összesen:</i>		<i>4</i>		<i>184</i>		
	<i>2. Stúdió</i>						
	1. Hang-videostúdió	ST	1	30	30		
	2. Hanglámondó	ST	1	12	12		
	3. Géphelyiség	ST	1	8	8		
	<i>Stúdió összesen:</i>		<i>3</i>		<i>50</i>		
	<b>Könyvtár, archívum, stúdió összesen</b>		<b>7</b>		<b>234</b>		
<b>E</b>	<b>Kollégium és szálláshelyek</b>						
	<i>1. Kollégium</i>						
	1. Kollégiumi szoba #1 (1 személyes, fürdővel)		10	12	120	1	10
	2. Kollégiumi szoba #2 (2 személyes, fürdővel)		35	22	770	2	70
	<i>Kollégium összesen:</i>		<i>30</i>		<i>920</i>		
	<i>2. Vendéglakások</i>						
	1. Vendégprofesszori apartman		4	27,5	110	1	4
	<i>Vendéglakások összesen:</i>		<i>4</i>		<i>110</i>		
	<i>3. Kollégiumi egyéb helyiségek</i>						
	1. Teakonyha - étkező		9	15	135		
	2. Rekreációs helyiségek (konditerem, szauna)		2	20	40		
	<i>Kollégiumi egyéb helyiségek összesen:</i>		<i>4</i>		<i>175</i>		
	<b>Kollégium és szálláshelyek összesen</b>		<b>38</b>		<b>1205</b>		
<b>F</b>	<b>Központi kiszolgáló funkciók</b>						
	<i>1. IT technológia</i>						
	1. IT központ, szerverszoba	I	2	15	30		
	<i>IT technológia összesen:</i>		<i>2</i>		<i>30</i>		
	<i>2. Központi raktárak</i>						
	1. Hangszerraktár-hangszertár	R	1	50	50		
	2. Központi fogyóeszköz raktár	R	1	50	50		
	3. Kollégiumi raktár		1	20	20		
	<i>Központi raktárak összesen</i>		<i>3</i>		<i>120</i>		
	<i>4. Szolgáltatási övezet</i>						
	1. Büfé	Sz	1	50	50		
	2. Büfé-raktár	R	1	20	20		
	3. Ruhatar	Sz	1	30	30		
	<i>Szolgáltatási övezet összesen</i>		<i>3</i>		<i>100</i>		
	<b>Központi kiszolgáló funkciók összesen</b>		<b>8</b>		<b>250</b>		
<b>G</b>	<b>Épület üzemeltetés, közlekedők, vizesblokkok</b>						
	<i>1. Épület üzemeltetés</i>						
	1. Recepció		2	15	30		
	2. Portaszolgálat, biztonsági őrség	ÉF	2	15	30		
	3. Épületfelügyeleti központ	ÉF	1	15	15		
	4. Épületgépészeti helyiségek	G			300		
	5. Karbantartó műhely	M	1	30	30		
	6. Gondnokság	I	1	20	20		
	<i>Épület üzemeltetés összesen</i>				<i>425</i>		
	<i>2. Folyosók, közlekedők, vizesblokkok</i>						
	1. Folyosók, közlekedők	F			1 450		
	2. Vizesblokkok	V			400		
	<i>Folyosók, közlekedők, vizesblokkok összesen</i>				<i>1 850</i>		
	<b>Épület üzemeltetés, közlekedők, vizesblokkok összesen</b>				<b>2 275</b>		
<b>Szintterület igény összesen:</b>					<b>5 113</b>		