

LISZT FERENC ZENEMŰVÉSZETI EGYETEM

Intézményfejlesztési Terv

Nemzetközi és Intézményfejlesztési Osztály
2012.06.29.-i, az Egyetem Szenátusa által elfogadott verzió

Tartalom

3. Az előző Intézményfejlesztési tervek céljainak értékelése	3
4.1.1. Társadalmi és gazdasági környezet értékelése	9
4.1.1.1. Az intézmény gazdasági környezetének bemutatása.....	9
4.1.1.2. Az intézmény demográfiai környezetének bemutatása.....	11
4.1.1.3. Az intézmény foglalkoztatási környezetének bemutatása.....	11
4.1.1.4. Az intézmény oktatási környezetének bemutatása	12
4.1.1.5. Az intézmény vonzáskörzetének és a képzés iránti hallgatói kereslet bemutatása.....	13
4.1.1.6. Az intézmény tevékenységének értékelése az ágazati, szakpolitikai környezet vonatkozásában.....	14
4.1.2. Képzési portfólió értékelése.....	15
4.1.2.1. Képzési kínálat.....	15
4.1.2.2. A szakmai gyakorlati képzés értékelése	19
4.1.2.3. Felnőttképzési tevékenységek értékelése.....	21
4.1.2.4. Képzésfejlesztési tevékenység értékelése.....	21
4.1.2.5. Képzési eredményesség értékelése	25
4.1.2.6. Nemzetközi dimenzió értékelése	27
4.1.2.7. Tehetséggondozás értékelése	32
4.1.3. K+F+I Tevékenységek értékelése.....	35
4.1.3.1. Kutatási portfólió értékelése.....	36
4.1.4. Intézményirányítás értékelése	49
4.1.4.1. Intézmény-irányítási folyamatok, eszközök értékelése	49
4.1.4.2. A gazdálkodási tevékenység értékelése	51
4.1.4.3. Pályázati abszorpciós képesség és forrásbevonó képességelemzése.....	56
4.1.4.4. Infrastruktúra-menedzsment és vagyongazdálkodási tevékenységek értékelése.....	59
4.1.4.5. Humánerőforrás értékelése	66
4.1.4.6. Intézményi szolgáltatások értékelése	70
4.1.5. Az intézmény versenytárselmzése	72
4.1.6. Gazdasági, társadalmi hatások értékelése	77
4.1.7. Fenntartható fejlődés szempontjainak értékelése.....	79
4.1.8. Speciális feladatellátás teljesítményének értékelése (opcionális)	81
4.1.9. Az intézmény szervezeti önállóságának értékelése	84
5. A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem jövőképe - Stratégiai irányok.....	86

3. Az előző Intézményfejlesztési tervek céljainak értékelése

	Stratégiai cél	Megvalósítás értékelése	Eredmény indoklása	Kapcsolódó stratégiai akciók	Megvalósítás értékelése	Eredmény indoklása
I. Képzési szerkezet fejlesztése	Idegen nyelven folyó képzésben (teljes- és részképzés) résztvevő külföldi hallgatók számának növelése	2	Rész- vagy teljes idejű képzésben tanuló külföldi hallgatók aránya az összes (egyéb) hallgatóhoz képest 11,55%, ha azonban az összes külföldi hallgatót beleszámoljuk (Kodály Intézettel együtt), akkor ez az arány 17%-ról 19%-re emelkedett 2007 és 2012 között.	1. Oktatóink sikeres külföldi szereplései	2	Az egyre gyakoribb mesterkurzusok és nemzetközi fellépések miatt számos külföldi hallgató érkezik az Akadémiára, hogy a külföldön hallott mesternél tanulhasson zenét.
				2. A nemzetközi hallgatóknak nyújtott szolgáltatások javulása	2	A nemzetközi tanulmányi osztály kibővült: japán-angol nyelvtudással rendelkező kolléga foglalkozik a külföldi hallgatók nagy részét adó japán hallgatókkal, ezáltal gördülékenyebbé vált a külföldiek jelentkezése, beiratkozása és az itt tartózkodással kapcsolatos ügyintézése, és minden átkerült on-line felületre.
				3. Szoros szakmai együttműködés partnerintézményekkel	2	A már meglévő tanárok közötti kapcsolatok az elmúlt években hivatalos intézmények közötti kapcsolatokká fejlődtek a Tokyo Geidai valamint a Tokyo Ondai Zeneakadémiákkal és tárgyalunk a koreai Keimyung Zeneakadémiával. Aktív tárgyalás folyik a Gulangyu Zongoraakadémiával képzési együttműködésről; Jelenleg 15 aláírt együttműködési megállapodásunk van, japán, koreai, kínai, közép-ázsiai, amerikai egyetemekkel, az Erasmus szerződéseken túl.

	Kinevezett oktatók átlagéletkorának csökkentése	1	Az IFT-ben megfogalmazott terv 2010-re 46 évet határozott meg, ezzel szemben 2011-ben még mindig 51 év az átlagéletkor.	A cél a fiatal tehetséges oktatók előmenetelének elősegítése.	1	Lassú folyamat a korfa fiatalítása, mivel nem annyira vonzó az oktatói pálya, a végzett fiatalok esetenként a saját előadóművész pályájukat építik, nem vállalnak oktatási feladatokat.
	Az osztott képzésben résztvevők arányának növelése az összes hallgatói létszámban (Bologna)	2	A terv 2010-re a teljes BA és MA képzési struktúra kialakítását és a hagyományos képzés befejezését prognosztizálta.	Az egyik legfőbb célunk a teljes képzési struktúra (BA, MA) kínálatának megvalósítása volt és ez maradéktalanul teljesült.	2	Az utolsó kifutó évfolyamok 2010-ben kezdték meg a tanévet, ezzel 2011-re lezárul a képzésben a bolognai rendszerre történő áttérés időszaka.
II. Kutatási tevékenység	A DLA/PhD fokozatot szerzők számának növelése	2	Az elmúlt 3 évben 11-ről 13-ra nőtt a kiadott fokozatok száma.	A 2007-ben a Doktori Tanács által elfogadott szigorítások melyek a védést szorgalmazzák.	2	A bevezetett intézkedések a Doktori Iskolánk hatékonyabb működését tették lehetővé, ami a fokozatszerzések éves növekedésében megnyilvánul (18%-os növekedés éves szinten).
	Az Egyetemen folyó alkotói, kutatói tevékenységét megjelenítő publikációk száma	2	Az idegen nyelvű publikációk, kottakiadások száma jelentős mértékben (mintegy 30%-kal) nőtt az utóbb években, igaz elsősorban a 2011-es Liszt-évnél köszönhetően ugrott meg ez a szám, de a magyar és idegen nyelvű könyvek és cikkek száma is fokozatos növekedést mutat.	A terv célul tűzi ki az egyetemi publikációs tevékenység erősítését és a Doktori Iskola kutatási eredményeinek folyamatos közzétételét.	2	Kiemelkedőek az Egyházzenei Kutatócsoport a Liszt Múzeumban publikációs tevékenysége is, de ehhez járulnak a könyvtár adatgyűjtésben szereplő oktatói és kutatói publikációk is.

III. Intézményi gazdálkodás fejlesztése	A versenyszférából származó forrásbevonás növelése	1	A gazdasági válság hatására jelentősen visszaesett a vállalati támogatás mértéke, ráadásul a főépület kiesésével csökkentek az egyéb bevételek, amely kiesést az egyetem nehezen tudta csak ellensúlyozni. A 2010-ben megszűnt Génie Oblige alapítvány kiesésével szintén csökkentek az Egyetem versenyszférából származó bevételei.	A Zeneakadémia Baráti Köre és a Zeneakadémia Alapítvány dolgozik azon, hogy a vállalatok minél szélesebb körét be tudjuk kapcsolni az Akadémia finanszírozásába. Jelenleg az a helyzet, hogy nem áll rendelkezésre vonzó infrastruktúra, amelyhez kapcsolódni tudna a támogatás, a hallgatók egyéni támogatása pedig nem elég vonzó cél a cégek számára.	1	A kifejezetten rossz gazdasági körülmények valamint a főépület és a Génie Oblige Alapítvány kiesése miatt, már önmagában a támogatások mértékének szinten tartása is nagy teljesítménynek értékelhető.
	Az összes kiadáson belül a felhalmozási célú kiadások arányának növekedése	2	A felhalmozási célú kiadások a költségvetés jelentős részét teszik ki az EU-s fejlesztési projekt időszakában, 2011-ben a működési kiadások mintegy 60%-át.	Az EU-s projekt működési kiadásai: a főépület rekonstrukciója, a Wesselényi utcai épület átépítése és a projekthez kapcsolódó egyéb beruházások.	2	A fejlesztési projekt fő célkitűzése a főépület felújítása és egyéb infrastrukturális felújítások véghezvitele, amely tételek a felhalmozási célú kiadásokat jelentős mértékben megnövelték.
	Pályázati aktivitás növelése	2	Az Akadémia pályázati aktivitása és abszorpciós képessége az elmúlt években komolyan megnőtt: 2011-ben már mintegy 110 millió Ft pályázati forrás érkezett a különböző célokra, míg ez az összeg korábban 20 millió Ft körül mozgott.	Szervezettebbé vált a pályázati koordináció és proaktívabbá vált a szervezet. 2011-ben pályázati szabályzat született, amely minden egyes lépését lefedi a folyamatnak a pályázatfigyeléstől az elszámolásig.	2	2011-ben a Liszt-év miatt, valamint a 90 millió forintos TÁMOP támogatásnak köszönhetően emelkedtek a pályázati bevételek, kutatási téren az egyházzenei kutatások OTKA forrása fontos. Az Eufónia Közép-Európai Ifjúsági Szimfonikus Zenekar projektje és a Liszt-év számos fontos eseménye egyszeri támogatásként, pályázati forrásokból (Hungarofest, Balassi Intézet, NKA) valósult meg.

IV. Infrastruktúra, informatika fejlesztés, hangtechnikai	Oktatási környezet korszerűsítése, előadótermek felújítása	2	Az Egyetem Európai Unió forrásból átfogó infrastruktúra-fejlesztési programot hajt végre. A várhatóan 2013-ban lezáruló, „Liszt Ferenc Zeneakadémiája, az európai felsőfokú zenei oktatás megújuló központja Budapesten” című Projekt eredményeként mintegy 12 milliárd Ft értékű fejlesztésre kerül sor és az épített infrastruktúra meghatározó részét érinti.	1. A főépület teljes rekonstrukciója 2. A Wesselényi úton kialakított modern oktatási épület 3. A legkorszerűbb hang és videó stúdió kiépítése 4. A hangszerpark részleges felújítása	2	A Wesselényi utcai épület 2011 szeptemberében átadásra került, a főépület várható átadási időpontja 2013 októbere, a hang és videó stúdió 2012 során használatba kerül, a hangszerbeszerzés részleges felújítása elkészül.
	Informatikai labor létrehozása	2	A Wesselényi épületben egy teljes számítógép labor áll rendelkezésre, amelyet a hallgatók az épület teljes nyitvatartási idejében használhatnak, a teremben oktatási órákat nem tartanak.	Az EU-s projekt részeként megvalósult Wesselényi utcai épület felújításának eredménye.	2	A Wesselényi utcai Ligeti György épületben új számítógép labor került kialakításra, a többi épületben és a könyvtárban is történtek informatikai fejlesztések, illetve a közeljövőben tervezzük kimondottan multimédiás célokra használható munkaállomások beüzemelését.
	Professzionális hang és videó stúdió kialakítása	2	A LFZE új, Ligeti György (Wesselényi utca) épületének egyik kiemelt feladata, hogy otthont adjon egy minden igényt kielégítő, megfelelő alapterületű és felszereltségű audiovizuális stúdiónak, melyben hallgatóink producióit az elvárt nemzetközi színvonalnak megfelelően tudjuk elkészíteni.	Az EU-s projekt részeként megvalósult Wesselényi utcai épület felújításának eredménye.	2	A stúdió jelenleg felszerelés alatt áll, átadása 2012-ben várható.

IV. Irányítás, szervezeti hatékonyság	Felelősöket és határidőket is rögzítő éves feladatlistával lefedett szervezeti egységek aránya az összes szervezeti egység számán belül	2	A szervezeti struktúra átalakítása 2010. év tavaszán megkezdődött, az egyes pozíciókra a vezetők kiválasztása megtörtént.	A korábban tapasztalt szervezeti zavarok miatt végrehajtott átvilágítás és szerkezeti átalakítás lezárult.	2	A felsővezetési struktúra és a támogató részlegek átalakítása után 2011-re 3 újabb kulcspozíciót töltöttek be: két rektorhelyettest és főigazgatót választottak.
	A hallgatóknak nyújtott szolgáltatástípusok száma, minőségi javulás	1	Minőségi javulás következett be a nemzetközi hallgatóknak nyújtott szolgáltatásban (a nemzetközi tanulmányi osztály fent említett bővítése), kiadásra került a HÖK gondozásában az egyetemi lap, új informatikai labor és stúdió áll a hallgatók rendelkezésére	Főként az EU-s projekt részeként megvalósult Wesselényi utcai épület felújításának eredménye.	1	A szolgáltatások elért szintje ellenére a kollégiumi elhelyezés és a hallgatók lakhatása még mindig megoldatlan probléma.
	A képzési költség leszorítása az állami támogatás szintjére	2	A 2007-es évhez képest 69 millió forint megtakarítást sikerült elérni 2010-ben, ami meghaladja a célként kitűzött 61 milliós forintos megtakarítást. A mutatóban a felsőoktatásban résztvevő hallgatókra jutó átlag képzési költségekben történt javulás tükröződik.	Csökkent a hangszerekre és az oktatást segítő közvetlen dologi kiadásokra fordított összeg, ami különösen kedvezőtlen az Egyetem szempontjából a valódi konkurenciát jelentő külföldi hasonló képzést nyújtó felsőoktatási intézményekkel összevetve.	2	Az Egyetem jelentős erőfeszítéssel biztosította az eddig eltelt időszakban, hogy a takarékosági intézkedések mellett az oktatás minősége ne sérüljön, különösen ne a főtárgy oktatás terén. További anyagi megtakarításokra, anélkül, hogy szakmai kompromisszumokat kelljen kötni, nincs lehetőség.

V. Nemzetközi és regionális együttműködés	Külföldi oktatók, hallgatók részvétele az Egyetem oktatási és kulturális rendezvényein, illetve az Egyetem oktatóinak, hallgatóinak részvétele nemzetközi kulturális eseményeken	2	A külföldi előadók mesterkurzusainak megszervezése a fejlesztési projekt fontos és rendszeres elemévé vált, emellett tanáraink és diákjaink rendszeresen részt vesznek különböző nemzetközi kulturális eseményeken.	Az EU-s projekt részeként számos külföldi zenei oktatási intézményből érkeztek vendég előadók, valamint itthon elindult a nemzetközi hallgatók zenei projekteiben történő foglalkoztatása is.	2	Az Egyetem oktatói által külföldön tartott mesterkurzusok, előadások, bemutató órák száma az elmúlt években folyamatosan nőtt, a külföldi oktatók által tartott mesterkurzusok száma meglehetősen stabil. A külföldi hallgatók zenei projekteiben való foglalkoztatását célzó projekt részeként megvalósuló, Nyíregyházán megrendezett koncerteken 2012-ben összesen 4 alkalommal léptek fel külföldi diákjaink.
	Ismeretterjesztő előadások és hangversenyek alap- és középfokú zenei oktatásban résztvevő diákok számára	2	Az előző IFT szerint 2010-ig az ilyen jellegű ismeretterjesztő előadások számának el kell érni az évi 5 alkalmat, amely célt sikerült is teljesíteni.	Az EU-s fejlesztési projekt részeként 2011-ben "Vándorélet" címmel országos vetélkedőt szerveztünk a középiskolás korosztály számára, valamint terveink szerint 2012 őszétől zenei ismeretterjesztő programot indítunk a középiskolás és felnőtt korosztálynak. Szintén az EU-s projekt részeként elindítottunk egy esélyegyenlőségi programot, amelynek keretében zenei rendezvényeket szerveztünk hátrányos helyzetű vagy fogyatékkal élők diákoknak.	2	2011-2012-ben, az EU-s projekt keretében megvalósuló "Vándorélet" c. országos ismeretterjesztő, középiskolásoknak szóló vetélkedő nagy sikerrel lezajlott. 2012-ben terveink szerint elindul egy zenei ismeretterjesztő előadásorozat, amely a középiskolás és felnőtt korosztályt célozza meg. Az Esélyegyenlőség a Zeneakadémián program keretében az elmúlt két évben számos koncert került megrendezésre pl. hátrányos helyzetű, vagy fogyatékos gyerekek számára.

4.1.1. Társadalmi és gazdasági környezet értékelése

4.1.1.1. Az intézmény gazdasági környezetének bemutatása

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem¹ központi szerepet tölt be a *méltán világhírű magyar zenei képzésben* és magyar zenei életben. *Oktatási és kulturális* szempontból egyaránt az ország egyik legfontosabb intézménye. Mind a diszciplináris művészeti képzésben mind a pedagógusképzésben a legtöbb szakirányt működtető felsőoktatási egyetem, felbecsülhetetlen értékű kulturális tradícióval rendelkező világszínvonalú zenei központ, az egyetlen zeneakadémia a világon, amelyet maga Liszt alapított.

Az 1875-ös alapítás óta eltelt 137 évben a nemzetközi jelentőségű magyar zeneszerzők és zenei előadóművészek tanultak, tanítottak, hangversenyeztek a Liszt Akadémián. Ebben az értelemben Liszt Ferenc Zeneakadémiája *valamennyi magyar muzsikusként alma matere*. Mindez olyan hazai és nemzetközi tekintélyt kölcsönöz az intézménynek, amely gazdag történelmi folyamán *egyedülálló brand-dé* vált: a magyar és a világ kulturális örökségének egyik féltett kincsévé.

Mindez természetesen hatással van a közvetlen és tágabb értelemben vett gazdasági környezetre, és értékének határtalan lehetőségei további anyagi és erkölcsi hasznot hozhatnak e szellemi tulajdon birtokosának: a magyar államnak. Megfelelő gazdálkodással, a gazdasági élet más investícióihoz képest csekély befektetéssel aránytalanul magas, Magyarország nemzetközi pozícionálását is befolyásolni képes nyereség érhető el.

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. A felsőoktatás és a kultúra, finanszírozására szánt támogatás mértéke a mindenkori kormányzat politikai prioritásaitól, a felsőoktatási koncepciójától, illetve a központi költségvetés mozgásterétől is függ.
2. A gazdasági környezet fontos tényezője a munkaerő piac. Ennek értékelése a zenei előadó művészet esetén széles látókört igényel, ugyanis
 - egyrészt *nemzetközi piacról* szól a legtágabb értelemben,
 - másrészt a *kulturális szolgáltató ipar* (amely immár 7% feletti, jelentős tényezője a GDP-nek) dinamizmusa következtében – amely ugyancsak egy sor más társadalmi és gazdasági tényező függvénye – az éppen „eladható” zenei képzettség meglehetősen rugalmasan változik.

¹ 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

- Ennél pontosabban tervezhető a *zeneoktatásra kibocsátott* szakemberképzés mértéke, mivel a piaci befogadó intézmények száma elenyésző mértékben változik.
 - Ami a *zenei alkotóművész* (zeneszerző, muzikológus) képzés irányát illeti: viszonylag kis számú szakemberről van szó, aki általában a zenepedagógia illetve a kultúra területén kel el.
3. Az Akadémia az oktatási tevékenysége mellett kulturális missziót is folytat, valamint, ennek következtében a tevékenysége finanszírozásában az állami támogatás mellett a *kulturális tevékenységből származó saját bevételek* is jelentős szerepet játszanak (igaz, a mostani átmeneti helyzetben ennek időlegesen a mértéke, illetve aránya is kisebb) így a gazdasági környezet változása érzékenyen érinti mind a tevékenységét (koncertezés), mind pedig a bevételeit.

E mozgásokat naprakészen figyelik a LFZE döntéshozói, és minden évben a meglévő munkaerő piaci trendek és tapasztalatok birtokában határozzák meg, illetve korrigálják a felvételi keretszámokon belül a képzés elosztását.

Nem elhanyagolható szempont a fizető képes kereslet kérdése sem. Az ország polgárainak gazdasági helyzete, közérzete erősen befolyásolja az eladható zenei terméket (a képzés bármely területén). Bár a gazdaság állapota és a kulturális kereslet között nem mindig, és különösen nemcsak számtani logikával szabad konzekvenciát levonni (a kultúra, mint lelki táplálék jócskán tartalmaz irracionális motivációkat is!), mégis a nagy számok törvénye alapján igaz a közhely, ami a kultúra luxuscikk értelmezésére irányul. A kultúrafogyasztás visszaesése vagy elsovadása a szponzorációs kedvet is negatívan befolyásolja.

Gazdasági teljesítmény az érintett régiókban (TABL_01)

Gazdasági értelemben az intézmény vonzáskörzete a Közép-Magyarországi régióra terjed ki, Kecskemét és környéke az ugyancsak a LFZE kötelékébe tartozó és Kecskeméten működő Kodály Zoltán Zenepedagógiai Intézet² finanszírozásában nem vesz részt. Bár a helyi koncertélet kapcsán áttételesen hatással van a régiós gazdasági helyzet a Kodály Intézetre, azonban ennek jelentősége nem számottevő. A Közép-Magyarországi régióban az egy főre jutó GDP adatában 2008-ról 2009-re csökkenés figyelhető meg, amely a 2008-ban kirobbanó és az azt követő években tovagyűrűző gazdasági hitelválság egyenes következménye. Emiatt a kultúrára szánt magánkiadások a táblázat által vizsgált és az azt követő években visszaestek, amely áttételesen a koncertező oktatóink és hallgatóink fellépési lehetőségeit csökkentette.

Ugyanakkor a LFZE, nyilvánosságnak szánt zenei projektei, valamint az intézmény hangversenyközvetítő tevékenysége gazdagodott az elmúlt években. Mindez arra mutat, hogy az LFZE ezeket a feladatokat intézményesítve, az uniós fejlesztési projektje sikeres befejezése és a hangversenyélet infrastruktúrájának felzárkóztatása után egyre növekvő sikerrel teljesítheti.

Nemzetgazdasági ágazatok teljesítménye az érintett régiókban (TABL_02)

² A Kodály Zoltán Zenepedagógiai Intézet a szövegben még rövidített nevén: Kodály Intézetként is előfordul.

Vállalati szektor jellemzői az érintett régiókban (TABL_03)

A fenti két táblázatban megadott nemzetgazdasági teljesítményhez kapcsolódó adatsorok az intézményünk esetében nem relevánsak, a zeneoktatási szférát ezekkel a nemzetgazdasági mutatókkal nem lehet leírni. Különösen azért nem, mert a táblázatok által vizsgált időszak (2008-2009) a gazdasági válság hatásait még nem mutatja teljes mértékben. Mindazonáltal két szempontból 2009-től a gazdasági válság súlyosan érintette az intézményünket:

1. Az időszakban történt központi költségvetési megszorítások révén, a fenntartói támogatás csökkenése.
2. A vállalati szférából származó célzott és nem célzott támogatások összege drasztikusan csökkent.

Kutatás-fejlesztés jellemzői az érintett régiókban (TABL_04)

Az LFZE által folytatott K+F független a regionális K+F mutatóktól.

4.1.1.2. Az intézmény demográfiai környezetének bemutatása

Az intézmény vonzáskörzete a hazai jelentkezők és munkaerő piaci trendek tekintetében az egész országra kiterjed, a szakok országos átlaga szerint a **zenei képzésben részt vevő felsőoktatási hallgatók több mint 40 százaléka** (40,87%-a, ha a kétszagos tanulókat egyszer számítjuk, 44,43%, ha a kétszagos hallgatókat kétszer számítjuk, összesen 715 hallgató) a **LFZE-en** tanul. Ez a mutató hűen tükrözi egyetemünk országos kiemelt pozícióját.

Ami a felvételizőket illeti, igen problémás a szimpla statisztikai adatokból érdemi következtetést levonni, ugyanis a rendszer teljes átalakítása (átállás az osztatlan 5 éves egyetemi képzésről az osztott bolognai rendszerű BA+MA képzésre), a mesterképzésen belül a tanári és művész ágak szétválasztása ezen időszak alatt következett be. Emiatt a jelentkezők száma 2010-től ugrásszerűen nőtt, ugyanis ekkorra teljesedett ki a bolognai rendszer az MA-képzések indulásával: így a **jelentkezők száma** értelemszerűen közel duplája a korábbiaknak, miközben a **jelentkező személyek száma** az előző évekhez képest nem változott. A többi képzési területhez képest – a képzés tehetségorientált jellege miatt – a létszám nagyságrendileg alacsonyabb, ezen belül nem csökkent. E stabil létszámkeret jól tervezhető elemét képezi az intézmény működésének, kijelenthetjük, hogy az Egyetemen folyó „elitképzés” szinte független a környezeti hatásoktól.

4.1.1.3. Az intézmény foglalkoztatási környezetének bemutatása

Közép-Magyarország foglalkoztatási helyzetével kapcsolatban megállapítható, hogy - amint a 8,8%-os munkanélküliségi ráta is mutatja - egyre nehezebb munkát találni a régióban, a foglalkoztatási arány szintje mindössze 54% volt 2010-ben. Az országra általánosan jellemző foglalkoztatási problémát a LFZE-n végzett zenészek körében is tapasztaljuk, tanárként való

elhelyezkedésük illetve koncertező művészként való megélhetésük egyre nehezebbé vált, a kultúrára szánt központi költségvetési és a kultúrába áramló magánpénzek csökkenése következtében. Természetesen a zeneművészek elhelyezkedésének területi határai a régiónál sokkal tágabbak. Ebben a szektorban a „munkanélküliség” nem jelenti azt, hogy egy zenésznek nincs munkája – átvitt értelemben – egyéni vállalkozóként, legfeljebb azt, hogy intézményi, s főleg államilag finanszírozott intézményi keretek között nehezebben talál megélhetést.

4.1.1.4. Az intézmény oktatási környezetének bemutatása

- Középfokú oktatás intézményrendszere az érintett régiókban (TABL_07)

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem szempontjából bemeneti bázisnak tekinthető középfokú oktatás túlnyúlik a regionális határokon, sőt, - hallgatólétszámunkra vetítve - jelentős százalékban az országhatárokon is.

A hazai középfokú oktatási intézményrendszer esetében a hallgatóink többsége a középfokú szakképzés területéről érkezik. Az országban jelenleg 27 zeneművészeti szakközépiskola és/vagy gimnázium működik, ezen felül jelentős az elsősorban közismereti oktatást végző ének-zene tagozatos gimnáziumok száma is. *Ez a magyar oktatási rendszer fontos, világviszonylatban ritka, vagy éppenséggel egyedülálló vívmánya!*

Hallgatóink 20-25 %-a rendre a régió határain kívülről érkezik, további mintegy 15-19 % az országhatárokon túlról. A külföldi hallgatóink esetében – hasonlóan a magyar jelentkezőkhöz – a legfontosabb szempont a tehetség, és a megfelelő előtanulmány, amelyet személyesen, szigorú felvételi eljárás keretében kell bizonyítani. A bemenet felelősségteljes kontrollja a LFZE minőségének egyik legfontosabb záloga.

- Középfokú oktatás kibocsátása az érintett régiókban (TABL_07)

A középfokú oktatás kibocsátása évek óta enyhén csökkenő tendenciát mutat, melynek oka a professzionális zenei képzés felé orientálódó magyar diákok számának enyhe visszahúzódása mellett az is hogy a hallgatók egy része az érettségit követően nem rögtön kezdi meg felsőfokú tanulmányait, hanem az érettségi utáni, ún. OKJ-s képzésben tökéletesíti felkészültségét, vagy éppen hogy ott zárja le zenei tanulmányait. Ez több intézmény esetében valós problémaként jelentkezik, ugyanakkor a LFZE presztízse olyan jelentős, hogy a felvételi jelentkezéseknél nem érzékelhető változás, a legtehetségesebb diákok számára továbbra is a legfontosabb cél a LFZE valamely szakmai műhelyébe való bejutás.

- Középfokú oktatási intézmények szakmai kapcsolódása a felsőoktatási intézményhez

A középfokú oktatási intézmények közül a LFZE-vel a legszorosabb szakmai kapcsolatban a Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola és Gimnázium áll, mely az egyetem gyakorlóiskolája. A gyakorlóiskola szakmai műhelyei szoros kapcsolatban állnak a Zeneakadémia tanszékeivel is, melynek révén az oktatói mobilitás, a szakmai együttműködés, a tehetséggondozás különböző formái kifejezetten erősnek mondhatók. Szintén szoros kapcsolat fűzi a LFZE-t a többi budapesti zenei szakközépiskolához. Az ott felbukkanó zenei tehetségek, és bizonyos képzési területek erőssége miatt innen is jelentős merítés kínálkozik.

Oktatóink rendszeresen képviseltetik magukat az országos középiskolai szakmai-művészeti versenyek zsűrijében is, melyek a tehetség-felismerés és tehetséggondozás szempontjából intézményünk szempontjából fontos fórumok. Ugyancsak nagyon fontosak a kapcsolataink a művészeti alapkú képzési helyekkel, amelyek - bár nem tartoznak a középfokú oktatási intézmények közé, - széles területét kínálják a tehetséggondozásnak, melyet a zenei képzésben igen korán kell elkezdni, és a LFZE által a legfiatalabb tehetségek számára működtetett tagozatának (Előkészítő Tagozat Rendkívüli Tehetségek Gondozására) legjelentősebb forrását alkotják. A zeneiskolák az egyetemen folytatott zeneművészeti tanárképzés gyakorlólhelyeiként is részt vesznek a képzésben.

Az imént említett előkészítő tagozatban (Előkészítő Tagozat Rendkívüli Tehetségek Gondozására, részletesen ld. a 4.2.1. Képzési kínálat c. fejezetet) túlnyomórészt a középiskolai korosztály tagjai, esetenként az általános iskolások kapnak magas szintű képzést. Az ő esetükben a tanulói jogviszony a középfokú oktatási intézményeknél marad, a szakmai képzést - külön tanterv szerint - a LFZE tanárai végzik.

4.1.1.5. Az intézmény vonzáskörzetének és a képzés iránti hallgatói kereslet bemutatása

- Az intézmény képzései iránti kereslet földrajzi kiterjedése (TABL_08)

Az intézmény vonzáskörzete hazai jelentkezők esetében országos, a külföldiek esetében a földrajzi kiterjedésnek *nincs korlátja*. Az EU-n kívüli érdeklődés elsősorban a távol-keleti országok aktivitását mutatja, ugyanakkor rendre vannak hallgatóink az észak- és dél-amerikai kontinensről, Ausztráliából és a nyugati kultúra felé nyitottabb arab államokból is. Az LFZE jelenleg is előrehaladott tárgyalásokat folytat az ázsiai régió legelismertebb állami és magánegyetemeivel kialakítandó közös képzési projektekről, illetve kihelyezett képzési modellekről. Az egyetem – az EU-s nagyprojektkben vállalt kötelezettségeknek megfelelően – elkötelezett a nemzetköziség továbbvitelére és bővítésére. (Részletesen ld. a 4.1.2.6. Nemzetközi dimenziók fejezetet.)

- Az intézmény képzései iránti kereslet korosztályi jellemzői (TABL_09)

A magyarországi és a külföldi jelentkező esetében némi különbség tapasztalható a korosztályi keresletben. A hazai kereslet túlnyomórészt közvetlenül a középiskolai érettségét követően jelentkezik. (Ez alól csak néhány speciális szakirányra történő bemenet esetében van minimális eltérés, leginkább olyan esetekben, ahol életkori sajátosságok miatt kitolódik a képzés kezdete pl. magánének, karmester, zeneszerzés szakirányok.) A külföldi hallgatók esetében gyakori, hogy az anyaországban megszerzett művész BA (vagy akár MA) fokozatot követően jelentkeznek a LFZE nemzetközileg is magasán jegyzett képzéseire.

- Az intézmény képzései iránti kereslet előképzettségi jellemzői (TABL_10)

A LFZE helyzete egyedülálló abból a szempontból, hogy nemzetközi összehasonlításban is kiterjedt, jól szervezett és magas színvonalú a bemenetet nyújtó hazai alapképzés. A hallgatóink már igen fiatal korban eredménnyel szerepelnek a korosztályos versenyeken, az élsporthoz hasonlóan elkötelezettségük igen jelentős a pályára készüléskor. A LFZE nemzetközi összehasonlításban is a legnehezebb felvételi követelményeket támasztja a jelentkezőkkel szemben, így valóban csak a legtehetségesebbek, legfelkészültebbek jutnak be képzéseinkre. Ennek következtében a későbbiekben lemorzsolódás gyakorlatilag nincs. A külföldi jelentkezőknek a főtárgyi felkészültség (hangszertudás), valamint a zeneelméleti- és szolfézs-ismeretek terén – a hazai jelentkezőkkel megegyező módon – meg kell felelniük a szigorú felvételi eljárásnak.

- Az érintett régiókban lévő felnőttképzési kereslet jellemzői

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem esetében nem tekinthető fő képzési profilnak a felnőttképzési terület, ugyanakkor vannak akkreditált felnőttképzési programjaink. Az érzékelhető piaci igények (pl. zenei vezetőtanári szakvizsga) esetében igyekszünk megteremteni a képzés lehetőségeit.

4.1.1.6. Az intézmény tevékenységének értékelése az ágazati, szakpolitikai környezet vonatkozásában.

A zeneművészeti oktatás ill. a kulturális tevékenység egyelőre nem szerepel sem az ágazati, sem a regionális stratégiai célok szintjén. Az LFZE belső meggyőződése és külföldi partnereink visszajelzése is ezt erősíti, hogy a magyar zeneoktatási rendszer párját ritkítja, szerepe és minősége fenntartandó. Ennek a zeneoktatási piramisnak a csúcsán áll a Zeneakadémia, amely művész- és tanárképzésén keresztül biztosítja ennek a páratlan rendszernek a folyamatos utánpótlását.

Fenntart egy konzervatóriumot, mely gyakorlóiskolaként funkcionál, egy hangszerész-képző szakközépiskolát, mely az egyetlen ilyen intézményként a hangszerész szakma utánpótlását

biztosítja. Erőteljes kulturális tevékenységet folytat a Liszt Ferenc Emlékmúzeum és Kutatóközpont működtetésével és átmeneti állapotában, amikor főbb koncerttermei felújítás miatt zárva vannak, intenzív koncertéletet visz.

A rekonstrukciós projekt lezárása után a hazai és a kulturális turizmus céljából hazánkba érkező szép számú külföldi koncertlátogató közönség újra birtokba veheti a Liszt Ferenc téri csodálatos Zenepalotát. Örülénk, ha a kulturális turizmus, a zene részévé válna az országbrand-nek, ennek támogatására minden adott részünkről.

4.1.2. Képzési portfólió értékelése

4.1.2.1. Képzési kínálat

A jelenlegi szakszerkezetben **alapképzésben** a területen két szak létezik, ezeken belül önálló szakképzettséget adó szakirányok vannak, amelyek lényegében szakokként kezelendők.

a) az előadó-művészet alapképzési szaknak 41 szakiránya van, melyből az LFZE 38 szakirányt akkreditáltatott és indított.

b) az alkotóművészet és muzikológia alapképzési szaknak 7 szakiránya van, az LFZE ezek mindegyikét akkreditáltatta és indította.

A „diszciplináris” (művész) **mesterképzésben** 10 szakon összesen 57 önálló szakképzettség szerezhető. Az LFZE a klasszikus hangszerművész mesterképzési szakon 22-ből 21 szakirányt, a klasszikus énekművész mesterképzési szakon mindkét szakirányt, a régi-zene hangszerművész mesterképzési szakon 14-ből 5 szakirányt, az egyházzene-művész mesterképzési szakon mindkét szakirányt, a karmester mesterképzési szakon kettőből egy szakirányt, továbbá a zeneteoretikus, muzikológus, zeneszerző, kóruskarnagy és Kodály-zenepedagógia szakot akkreditáltatta és indította.

A tanári mesterképzésben az LFZE a 43 zenetanári szakképzettségéből 38 szakképzettséget akkreditáltatott és indított, a 39 zeneművész-tanári szakképzettségéből 39-et.

Ugyanez táblázatos formában:

SZAK NEVE	SZAK/SZAK-IRÁNYOK SZÁMA	LFZE által indított szak/szakirány
előadóművészet alapképzési szak	41	38
alkotóművészet és muzikológia alapképzési szak	7	7
klasszikus hangszerművész	22	21

klasszikus énekművész	2	2
régi-zene hangszerművész	14	5
egyházzene-művész	2	2
zeneteoretikus	1	1
muzikológus	1	1
zeneszerző	1	1
karmester	2	1
kóruskarnagy	1	1
Kodály-zenepedagógia	1	1
tanári szak – zenetanár	43	38
tanári szak – zeneművész-tanár	39	39
tanári szak – ének-zene tanár	1	1

A fentiekből kitűnik, hogy az LFZE az országban a zenei területen (a „diszciplináris” és a pedagógusképzésben egyaránt) legtöbb szakot, szakirányt működtető felsőoktatási intézmény. **Képzési struktúránk átfogja a zeneművészet felsőoktatásban oktatott minden ágát (klasszikus, népi, jazz, egyházzene) előadóművészeti, alkotóművészeti, elméleti és tudományos téren egyaránt. Ez nemcsak országos, hanem nemzetközi viszonylatban is egyedülálló.**

Zeneoktatásunk alapja a Kodály-módszer, amely hungaricum, a világon egyedülálló, páratlan eredményeket lehet általa elérni az oktatás minden szintjén. Ez és a Liszt Ferenc által alapított intézmény tradicionális hangszeroktatása páratlan vonzerővel bír a külföldi hallgatók körében.

Az országban *egyedül az LFZE* folytatja az alábbi képzéseket.

Alapképzés

- népi hangszerek (4 szakirány)
- népi ének
- alkalmazott zeneszerzés
- muzikológia
- klasszikus cimbalom
- klasszikus harmonika
- jazz-zeneszerzés
- jazzbőgő

Mesterképzés

- népi hangszerek (tanári MA, 4 szakirányon)
- népi ének (tanári MA)
- zeneszerzés (MA+tanári MA)
- muzikológia (MA+tanári MA)
- zenekari karmester (MA)
- zongorakísérő-korrepitor (MA)
- régi-zene hangszeres (MA, 5 szakirányon)
- klasszikus hangszerművész (MA+tanári MA, 10 szakirányon)
- Kodály-zenepedagógia (MA)

- egyházzene-művész (MA, 2 szakirányon)
- jazz-zeneszerzés (BA+tanári MA)
- jazzhangszeres és jazzénekes (tanári MA, 9 szakirányon)

Kínálunk továbbá *posztgraduális képzést az LFZE Doktori Iskola keretében* (erről bővebbet a Doktori képzés volumene és eredményessége c. fejezetben), valamint fenntartunk egy egyedülálló képzést *Előkészítő Tagozat Rendkívüli Tehetségek Gondozására* néven. Ide azok a fiatalok jelentkezhetnek, akiknek rendkívüli zenei képességeit kisgyermekkorban fedezik fel, az Egyetem a különleges képességekhez extra minőségű és rendszerű, ahhoz teljesen igazodó **egyéni** képzést nyújt. Jelenleg tizenöt 10 és 18 év között rendkívüli tehetségű gyermek képzése folyik zongora, hegedű, cselló szakokon. Valamennyi zenei tárgyat a LFZE legkiválóbb tanáraitól kapják, miközben a közismereti tanulmányaikat tetszés szerinti iskolákban végezhetik. Kemény felvételi vizsgával lehet bekerülni, a tanulmányok alatt két szűrővizsga van és meghatározott zenei tanulmányi eredmény alatt nem lehet bent maradni a rendszerben. Szigorú minőségbiztosítási szabályokat vezettünk be, ezek jellemzik a képzést, mely még inkább személyre szabott, mint az egyetemi képzésünk. Megoldandó probléma, hogy ez a rendkívül fontos képzés kívül áll mindenfajta finanszírozáson és képzési kereten, a ZAK saját elhatározásából saját bevételeinek terhére tartja fenn. Létjogosultságát az a sok kiváló zenész igazolja, akik itt kezdték karrierjüket, pl. Bogányi Gergely, Kelemen Barnabás, Baráti Kristóf, Várjon Dénes, Nagy Péter, Várdai István, Banda Ádám).

Bizonyos szakjaink *felvételi előkészítő* tanfolyamokat is hirdetnek.

Képzési terület/szak esetében az intézmény képzési volumene a képzési terület/szak ország összlétszámához képest

A hallgatói létszám a fenti, kizárólag az LFZE-n működő képzésekben, értelemszerűen, az országos hallgatói létszám 100%-a. Ezen felül különösen magas a részesedésünk az alkotóművészet és muzikológia alapképzési szakon, az előadóművészet alapképzési szak egyházzenei, jazzhangszeres és jazzénekes szakirányain, valamint a klasszikus hangszerművész mesterképzési szak egyes szakirányain.

Különösen keresettek országos és nemzetközi viszonylatban a klasszikus zongora, klasszikus hegedű, klasszikus gordonka és klasszikus ének képzéseink.

A képzési kínálatot a horizontális teljesség jellemzi, míg vertikálisan kisebb hiányok mutatkoznak, melyek nem intézményi, hanem rendszerszintű hiányosságokból erednek. Ezek a következők: Az alapképzési szakok szakirányainak kettő kivételével egyenes ágú folytatása van a tanári, ill. művész szakokon (a legtöbb esetben mindkettőn). Az alapképzést szerzett klasszikus hangszeresek számára a klasszikus hangszerművész mesterképzési szak alternatívája a régi-zene hangszerművész mesterképzési szak.

Az alkotóművészet és muzikológia alapképzési szak alkalmazott zeneszerzés szakirányának és elektronikus zenei médiaművészet szakirányának nincs szakirányú folytatása a mesterképzésben. Az alkalmazott zeneszerzés szakirány esetében a képzés jellege és az

oklevél munkaerő-piaci értéke nem igényli a szakirányú mesterképzést (ugyanakkor e szakirányról is be lehet lépni a zeneszerző mesterképzési szakra), míg az elektronikus zenei médiaművészet szakirányon végzett tanulmányok a hangművész mesterképzési szakon folytathatók.

Folyamatban lévő szakindítások

A 2012 őszére újonnan meghirdetett képzéseink a klasszikus hangszerművész mesterképzési szak csembaló, harmonika és cimbalom szakirányai. E szakirányok KKK-ban történő megjelenítése 2006-ban nem történt meg (utólag, 2011-ben kellett a létesítést és az indítást véleményeztetni a MAB által), holott hozzátartoznak a klasszikus hangszeres képzési palettához. Az ezekhez a képzésekhez tartozó zeneművész-tanári szakképzettségek MAB-bal történő véleményeztetése 2012 februárjában megtörtént, soron következik ezek nyilvántartásba vételi eljárása.

Önálló szakképzettséget nem eredményező szakirányként indítottuk 2011 őszén a muzikológus mesterképzési szakon az etnomuzikológia szakirányt, a muzikológus-képzés munkaerő-piac által is igényelt formáját.

Hiányzó mesterképzési szakok – akkreditációs tervek

A bolognai rendszerre történő áttéréskor a jazzhangszer-művész, jazzének-művész, jazz-zeneszerző, a régi-zene énekművész, valamint a zeneművészeti színrevitel szakok a szakszerkezetet meghatározó kormányrendeletbe bekerültek, azonban KKK-juk végül nem született meg, így e szakok esetében mesterképzésben nincs művészképzés az országban.

A jazz területén jelenleg tanári képzésben szereshető mesterfokozat, de a szakmai igények alátámasztják a fenti jazz művész szakok létesítését és indítását. A 2005 óta eltelt időszakban szintén szakmai igényként jelent meg egyes népi hangszerek esetében a művész mesterképzés beindítása. Egyik alapképzési szakiránynak sem szükségyszerű folytatása, de szintén szakmai és munkaerő-piaci igény a zeneművészeti színrevitel mesterképzési szak létesítése és indítása, ezen belül operarendező szakiránnyal.

A tanárképzés átalakítása jelenleg zajló folyamatának lezárulását követően lesz látható az, hogy a pedagógusképzési területen hogyan alakul a képzés szerkezete. A nemzeti felsőoktatásról szóló törvény bizonyos rendelkezéseinek ismeretében és a vidéki képzőhelyekkel közös álláspontot találva az LFZE az osztatlan tanárképzést látja optimálisnak, 4+1 éves, alapfokú oktatásra felkészítő, valamint 5+1 éves, alap- és középfokú oktatásra egyaránt felkészítő képzésekkel. A képzések egy- vagy kétszakosságával kapcsolatban több megoldás képzelhető el.

Amennyiben a tanárképzés osztatlan szerkezetben valósul meg, úgy a jelenlegi intézményi - a nem tanárképzéshez kapcsolódó - képzési paletta a tervek szerint teljes egészében megmaradna, sőt, a szerkezeti változással járó néhány kiegészítő lehetőséggel bővülne.

A képzési kínálat dinamikája

A bolognai rendszerrel egyidejűleg vagy azt követően bevezetett képzések közül alapképzésben egyértelműen felfutóak a hangszeres és énekes népzenei szakirányok, továbbá az alkalmazott zeneszerzés szakirány. A szakterületi azonosságok miatt a zeneismeret és a zeneelmélet szakirányra jelentkezők és felvettek száma lassan állapotodik meg (ennek oka az is, hogy a jelenlegi tanárképzésben a jogosultságok terén e két BA szakirány MA megfelelőjét a terület szándéka ellenére összemosták). Mivel e két szakirány alapvetően tanári kimenetű képzés, az osztatlan tanárképzés bevezetésével automatikusan kivezetődik majd a rendszerből. A többi alapképzési szakirány stabil, mindössze néhány hangszeres szakirány esetében mutatkozik periodikus létszám-változás (pl. klasszikus oboa, jazz-harsona), de ez a korábbi tapasztalatoknak megfelel, tehát kivezetést nem igényel a rendszerből.

Mesterképzésben az alapképzéshez hasonló a helyzet: a meghirdetett képzések többsége stabil, az új képzések felfutóak (különös tekintettel a népi hangszeres és énekes tanári képzésekre), a képzések egy része az osztatlan szerkezetű tanárképzés estében némileg módosulhat, a párhuzamosságok megszűnnek.

Képzéseink – legfőképpen az egyéni és kiscsoportos oktatás miatt – szinte kivétel nélkül magas költséggel járnak, ezért a költségtérítés összege messze meghaladja a felsőoktatásban megszokott átlagot. Erre való tekintettel szinte teljes mértékben államilag támogatott képzésben vesznek részt a hallgatók, míg költségtérítéses képzésben jobbra külföldi (főként távol-keleti) hallgatók vesznek részt, illetve második diplomájukat szerző magyar fiatalok, ez jellemző bizonyos szakokon, ahol már meglévő lelki-szellemi érettség szükséges, vagy a hang megállapodása (operaének, jazz-ének, zeneszerzés, karmester). Nálunk nem jellemző az, hogy bizonyos felvételi teljesítmény alatt is bekerül valaki az egyetemi képzésbe, csak költségtérítéses helyre. Aki nem üti meg a mércét, nem kerül be, akkor sem, ha tudna érte fizetni.

Alapképzésben az államilag támogatott helyek száma az elmúlt 5 év viszonylatában mintegy 20%-kal csökkent, miközben a képzési paletta bővült, s ez nehézségeket okozott. Idén (tehát a 2012 őszén indítandó képzésekre vonatkozóan) történt radikális (mintegy 30 %-os) emelkedés az előző évhez képest. Mesterképzésben az államilag támogatott helyek száma a kívánalmaknak megfelel, jóllehet a művész és a tanári szakot együttesen végzők – tanulmányaik során egy évig – két helyet foglalnak egyszerre. (Az osztatlan tanárképzés bevezetésével ez a probléma is automatikusan megoldódik.)

4.1.2.2. A szakmai gyakorlati képzés értékelése

Az LFZE képzéseiben szakmai gyakorlati elemek a tanárképzésben vannak. A tanári szakon a szakmai gyakorlatnak három formája van. Ezek célja az iskolai pedagógiai munka és az iskola szervezetének megfigyelése (hospitálás), valamint az ezekbe történő gyakorló bekapcsolódás (gyakorlati tanítás). A szakmai gyakorlat 3 formája közül a legjelentősebb az utolsó félévben megvalósuló, a teljes félévet kitöltő, összefüggő egyéni szakmai gyakorlat.

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 tanári képzések döntő többsége esetében az LFZE által fenntartott közoktatási intézményben, saját gyakorlóiskolájában, a Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola és Gimnáziumban teljesítik a hallgatók. Ez az intézmény hagyományosan jó gyakorlatvezető tanárokkal rendelkezik, más felsőoktatási intézmény hallgatói is teljesítenek itt gyakorlatot, zenei és közismereti tantárgyakból egyaránt (pl. PTE, ELTE).

Friss, kiépülő félben lévő terület a népzene, amelyet a Bartók Szakközépiskolában nem oktatnak, így népzene-sz hallgatóink a váci és a székesfehérvári szakközépiskolában teljesítik gyakorlatukat.

A gyakorlat alapfokú részét az LFZE partneriskolák bevonásával tudja biztosítani a hallgatóknak. A legrégebbi, legszorosabb partnerkapcsolat az ugyancsak terézvárosi Tóth Aladár Zeneiskolával áll fenn, a klasszikus hangszeres tanári képzések hallgatóinak döntő része hagyományosan ebben az iskolában teljesíti gyakorlatát. Jelentős partner a Ferencvárosi Ádám Jenő Zeneiskola és a Járdányi Pál Zeneiskola is, ezen felül több alapfokú művészetoktatási intézményben folyik egy-egy tanári képzés gyakorlata.

Az intézmények kiválasztása elsősorban az adottságokon (saját gyakorlóintézmény), a hagyományosan jól működő együttműködésen (pl. Tóth Aladár Zeneiskola) alapul, a többi esetben pedig mindig egy-egy unikális képzés adott (esetenként kizárólagos) helyszínéhez, ill. egy-egy kiváló gyakorlatvezető tanár személyéhez kötődik. A hallgatóknak a gyakorlatokat minden esetben az egyetem által megjelölt gyakorlólhelyen, ill. gyakorlatvezető tanároknál kell teljesíteni.

Az LFZE-nek az egész magyar zeneoktatásban betöltött vezető szerepe és megkérdőjelezhetetlen súlyát jelzi, hogy a partneriskolák számára az együttműködés hatalmas presztízst jelent. Ezért az együttműködő felek minden tőlük telhetőt megtesznek a legjobb szakmai együttműködés érdekében. A bolognai rendszerű tanárképzés egyes (új) elemeinek értelmezése olykor nehézséget okoz a partnerintézményeknek. A kérdéses esetekben együttes erővel mindig sikerül közös megoldást találni.

A gyakorlólhelyek infrastrukturális jellemzőivel szemben támasztott kritériumok megegyeznek a gyakorlólhelyeken folyó pedagógiai munka infrastrukturális követelményeivel (pl. tanterem, eszköz-, hangszerellátottság), ezek pedig minden esetben adottak.

4.1.2.3. Felnőttképzési tevékenységek értékelése

A felnőttképzéssel kapcsolatban a zeneművészeti területen főként pedagógus-továbbképzésekben gondolkodhatunk, de egyes zenetanítási vonatkozású szakmai konferenciák, továbbá a korábbi képzésekből hiányzó szakmai modulokat tartalmazó tanfolyamok is ebbe a kategóriába tartozhatnak.

Elmondható, hogy az LFZE számára eddig kiaknázatlan lehetőségek vannak e téren. A fejlesztéseket az új köznevelési törvény pedagógus-előmenetelre és a továbbképzésben való részvételi kötelezettségekre vonatkozó rendelkezéseivel összhangban érdemes megvalósítani. Ezen a téren már konkrét tervek formálódnak a Népzene Tanszéken.

Jelenleg már végzett orgonista hallgatók számára folyik a 2 éves orgonaismereti tanfolyam, amelyet – az első tapasztalatok feldolgozása után – a közeljövőben akkreditált továbbképzési tanfolyamként szeretnénk indítani.

30 órás akkreditált továbbképzési tanfolyamként működik az „Énekelni, énekelni, énekelni”, a „Kodály-módszer a Kodály-koncepció alapján” és a „Csodálatos népzene” című tanfolyam, illetve egy speciálisan karvezetők számára hirdetett kurzus. Akkreditáció alatt van az „In memoriam Helga Szabó – ének-zenei továbbképzés tanítók számára” című továbbképzés is.

A felnőttképzési profilt terveink szerint kiterjesztenénk az amatőrképzés és a zenei ismeretterjesztés azon területeire is, melyek a zenélés örömeinek, társadalmi rangjának széles körű elismerését szolgálják.

4.1.2.4. Képzésfejlesztési tevékenység értékelése

- A képzések, a tanegységek (kurzusok) tartalmának kezelése, rendszeres felülvizsgálata, érintettek bevonása,

A képzések, a tantervek és a tantárgyi programok kialakítása a tanszékek feladata, azokat a Szenátus hagyja jóvá. A bolognai képzés bevezetésekor – alapvetően a képzési szerkezet és a szakstruktúra változása miatt – értelemszerűen új tanterveket kellett alkotni, bizonyos értelemben frissültek a tantárgyi programok. Mindezek felülvizsgálata és módosítása többször megtörtént. Legjellemzőbb eset, amikor egy-egy szakot, szakirányt gondozó tanszék vezetője terjeszt elő változtatásokat, de az is előfordult, hogy az intézmény kedvezőtlen anyagi helyzete kényszerített ki jelentős tantervi változtatásokat (pl. 2011 márciusában, a számottevő elvonás idején).

- A különböző képzési formák és képzési szintek speciális szükségleteinek felmérése, kezelése

Az LFZE célkitűzései között szerepel a Kodály Collegium létrehozása azzal a céllal, hogy az alapfokú és középfokú zenei közoktatás számára a legmagasabban kvalifikált szakemberek képzéséről gondoskadjon. A Collegium missziója, hogy a magyar zeneoktatás jó hagyományainak tapasztalatát újrafogalmazva törekedjen arra, hogy az ország legtehetségesebb, a tanári pálya iránt elkötelezett fiatal muzikusait a lehető legmagasabb

nívójú képzésben részesítse. A Kodály Collegium működéséhez mintaként szolgál a magyar egyetemek szakkollégiumi rendszere, valamint az angol college-ok szellemisége és működési formája. Ma tanári pályára lépni nagyon nagy kihívás, a tanítás a korábbi évtizedekhez képest sokkal több újítást és eredetiséget igényel, pedagógiai rátermettséget, pedagógiai tudást, a tanulás formáinak ismeretét, nagyfokú önismeretet, amelyek együttesen alapozzák meg a tanári cselekvéseket. A Collegium az egyetemi tanulmányokkal összhangban gondoskodik a rendszeres szakmai konzultációkról és szakmai műhelyek szervezéséről, választott szakterületekhez kapcsolódó oktatási szakprogramokról, fórumokról, rendezvényekről, a szakmai angol nyelv oktatásáról, ösztöndíjas külföldi kapcsolatok kiépítéséről, az elmélyült munkát segítő testedzés biztosításáról. Az egyetem az elkövetkező időszakban a Collegium létrehozásának infrastrukturális hátterét igyekszik megteremteni (épület), valamint létrehozza a fenntartható működéshez nélkülözhetetlen szakmai és pénzügyi feltételrendszer alapjait.

- A szükséges tanulási források, tananyagok és eszközök megléte, illetve előállítása,

A zeneművészeti területen az egyik legjellemzőbb tanulási forrásként a kotta érthető. Könyvtárunk az ország legnagyobb kotta- és zenei témájú könyvállománnyal, hangfelvételekkel rendelkező gyűjteménye, amelynek felfrissítése hosszú távon elengedhetetlen, mert szorosan hozzátartozik a minőségi oktatáshoz és művészi munkához.

Tanulási forrás alatt érthetők a hangszerek is. Elsősorban a helyhez kötött hangszereket említhetjük, amelyeket a tanórákon és a felkészüléshez (gyakorlás) használnak. Ilyenek a zongora, az orgona, a csembaló, a hárfa, a cimbalom, az ütőhangszerek, továbbá a gordon (nagybőgő). Ezekből csak részben áll rendelkezésre megfelelő minőségű és mennyiségű hangszer. Folyamatos korszerűsítés, új beszerzés szükséges. Akár csak egy hangszer beszerzése is több milliós, adott esetben több tízmilliós (de a Nagyterem orgonájánál több százmilliós!) költséggel járhat. Helyhez nem kötött hangszerparkunk hangszereit a hallgatók kölcsönözhetik egyetemi tanulmányaik idejére. (A hangszerparkról részletesebben ld. a Beruházási és felújítási kiadások alakulása c. fejezetet)

Az oktatásban zajló vizsgaelőadásokat, melyek a legmagasabb minőségi elvárásoknak felelnek meg, az LFZE professzionális minőségben rögzíti DVD-k és CD-k formájában. Ezek az anyagok forrásként és oktatási anyagnak szolgálnak tanáraink, jelenlegi és leendő hallgatóink számára. A LFZE új, Ligeti György épületének egyik kiemelt feladata, hogy otthont adjon egy minden igényt kielégítő, megfelelő alapterületű és felszereltségű audiovizuális stúdióknak, melyben hallgatóink produkcióit az elvárt nemzetközi színvonalnak megfelelően tudjuk elkészíteni.

- Tanítási, tanulási módszerek fejlődésének követése, adaptációja,

A zenepedagógiában a Kodály-módszer dominanciája elsődleges, annak autentikus igényű, ugyanakkor kreatív értelmezése és terjesztése fontos célunk. Emellett speciális, részterületeket érintő módszerek (pl. a zenészek testének karbantartását egyedülálló módon segítő Kovács-módszer, és a Kokas Klára nevéhez fűződő, a zenebefogadást szabad mozgással segítő gyógyító, léleknevelő hatású pedagógiai módszer) adaptációja is fellelhető.

A hangszeres képzésekben a képzési cél és az oklevelek munkaerő-piaci értéke felveti egyes területeken a szemléletváltás lehetőségét, szükségességét (pl. a hangszeres együttes játék nagyobb hangsúlyt kell, hogy kapjon a jövőben, mind a zenekar, mind a kamarazene terén). E területen több tanulmány is készült, illetve készül, a tanárképzés átalakítása kapcsán is kibontakozóban vannak új tervek. Ezeket a tanulmányokat az EU fejlesztési, rekonstrukciós projekt tartalomfejlesztésre elkülönített forrásából finanszírozzuk.

- A kutatás-fejlesztés eredményeinek megjelenítése az oktatásban,

Zenei területen kutatás-fejlesztés alatt főként eddig ismeretlen vagy kevésbé ismert zeneművek felfedezése, eredeti előadói praxisukhoz és a szerzők akaratához hű kiadása, megszólaltatása, zenetörténeti korszakok, területek megismertetése értendő, továbbá a ma élő zeneszerzők új, sokszor kísérleti jellegű műveinek megszólaltatása, valamint a zeneszerzés egyes ágaihoz (pl. elektroakusztikus zene) kapcsolódó eredmények kimunkálása, bemutatása. Ezekon felül az általános technikai fejlődéssel összefüggő lehetőségek (pl. számítógépes kottagrafika) is ebbe a kategóriába tartoznak. Különleges hangsúlyt kap a LFZE-en a Liszt-, Kodály-, Bartók-, Weiner-kutatás, a magyar középkor zenéjének kutatása, az intézmény jeles zeneszerző tanárai életművének kutatása, hagyatékának gondozása (beleértve a közelmúltban elhunyt jelentős zeneszerző nemzedék kiváló tagjait: Ligeti Györgyöt, Durkó Zsoltot, Petrovics Emilt, Szöllösy Andrást). Fontos továbbá annak az előadóművészi tradíciónak a tudományos igényű feldolgozása, amely a LFZE képzési know-how-ját egyedülállóvá teszi elsősorban a hangszeres játék és a kamarazene terén.

Ismeretlen vagy kevésbé ismert művek kiadása, zenetörténeti adatok feldolgozása leginkább a zenetudományi képzéssel van összefüggésben. A LFZE az egyetlen felsőoktatási intézmény Magyarországon, ahol *zenetudományi* képzés folyik, és szinte egyedülálló a világon abban a tekintetben, hogy nem a bölcsészettudományi képzésben, hanem a gyakorlati zenei képzést nyújtó szakegyetemen van jelen. A szak alapítója Kodály Zoltán, Bartha Dénes és Szabolcsi Bence a magyar és az egyetemes zenetudomány óriásai. Szellemi utódaik, az ebben a képzésben részt vevő tanáraink közül többen az MTA BTK Zenetudományi Intézetének kutatója, ez az eredmények oktatásban történő megjelenítésének egyik magától értetődő csatornája a népzene, a XX. századi magyar zenetörténet és az egyházzene területei. Utóbbi területen működik az MTA-LFZE Egyházzenei Kutatócsoport, amely az egyházzenei képzésben részt vevő hallgatók számára közvetíti a legújabb kutatási eredményeket.

Fontos része van a zeneművészeti kutatások kibővítésében a 2011-ben 4 új szakiránnyal indult régi-zene hangszerművész mesterképzési szaknak, hiszen a 17-18. század repertoárjának és a korabeli hangszertechnikának elsajátítására intézményi keretek között korábban Magyarországon nem volt lehetőség. A régi zenei stúdiók, a már meglévő egyházzenei és zenetudományi képzéssel társítva elősegítik a magyar zenetörténeti repertoár kibővítését a zenei felsőoktatásban és jelenlétét a nemzetközi és a hazai hangversenyéletben egyaránt.

Zenepedagógiai, zenepszichológia kutatások helye a Zenepedagógia Tanszék, mely a Kodály Intézet berkein belül működik, kutatásaik a Kodály életművön túl felölelik az új zenepedagógiai módszereket, stresszkezelési, gyakorlási technikákat, koncertpedagógiát stb.

A K+F tevékenységek részletes leírását ld. a 4.1.3. fejezetben!

- A hallgatók előrehaladásának és teljesítményének figyelemmel kísérése, értékelési módszereinek fejlesztése, esélyegyenlőség elősegítése, hátránykompenzáció,

A zenei területen – főként a döntő többségében gyakorlati, egyéni és kiscsoportos oktatás miatt – a hallgatók előrehaladását tanóráról tanórára követik az oktatók. Új értékelési módszerek bevezetése nem szükséges. Az LFZE-n több látásában korlátozott, ill. nem látó hallgató tanul, akiknek segítése fontos feladat számunkra. A zenei területen rendkívüli tehetséggel rendelkező roma fiatalok oktatása évtizedes múltra vezethető vissza a LFZE hangszeroktatásának tradíciójában. E fiatalok közül gyakran kerülnek ki versenygyőztesek, a nemzetközi koncertéletben rendszeresen fellépő művészek. Pályájukat sikeresen támogatja és alapozza meg intézményünk, többek között roma származású tanárai segítségével, akik szintén szép számmal találhatók tanszékeinken. A tehetséges roma fiatalok felzárkóztatásához alapítványi támogatások, ösztöndíjak állnak az intézmény rendelkezésére.

- Rendszeres visszacsatolás kérése munkáltatóktól, a munkaerőpiac képviselőitől és más szervezetektől a képzésről és a végzett hallgatókról.

Oktatóink szinte kivétel nélkül a magyar zenei élet aktív résztvevői, akik gyakran látják viszont rövid időn belül az egyetemről kikerült hallgatóikat közvetlen munkatársaikként valamely zenei intézményben, énekarban, zenekarban, operában és a zenetudomány munkaterületein. Az egyetemen végzett hallgatók hagyományosan jó elhelyezkedési lehetőségét hosszú időre visszamenőleg mutatja, hogy a magyar zenei élet minden területén az LFZE-n végzett hallgatók töltik be a fontosabb pozíciókat, az itt szerzett végzettség nemzetközi értékét pedig a világhírű magyar előadóművészek sora bizonyítja. Az egyetemünkön szerzett oklevél jelenleg is a legelismertebb, és a legnagyobb értékkel bír a hazai zenei felsőoktatásban.

A kulturális szolgáltatás formái, a zenei kínálat, az új trendek és divatok, a régi és új közönség rétegek elvárásai ugyanakkor arra intenek, hogy a munkaerőpiac dinamikusan változik és ezt a képzésnek is figyelembe kell vennie. Ezért folyamatosan aktuális új szakok indítása, illetve a régiak korszerű tartalommal való kitöltése, aminek KKK-vonzata is van. A lényeg az, hogy a felsőoktatásnak szüntelen mozgásban, fejlődésre ébernek kell lennie, állandó kapcsolatban a munkaerőpiac szereplőivel („stakeholder”-ek). A folyamatos oda-vissza csatolás sikert hoz a képző intézménynek, profitál belőle a zenei élet és mindennek egyéni szereplője, a diák, később pályakezdő munkavállaló egyaránt.

- Oktatás-menedzsment hallgató centrikus megszervezésének mechanizmusai.

A zeneművészeti képzés nem nélkülözheti a heti számos egyéni órát, az épületben történő gyakorlást, próbákat, így a fizikai jelenlét az esetek többségében nem kerülhető el. Az ezeken túlmutató ügyekben a hallgatók, amit lehet on-line intéznek, ETR rendszer használatával, egy korszerű gyakorlóterem foglaló szoftver áll rendelkezésükre a gyakorlás biztosításához, az információáramlás ETR ill. a honlap Tanulmányi Hirdetőjén, valamint Tanulmányi Facebook oldalon keresztül működik. Bevezetés előtt áll egy integrált hallgatói információs portál, melyen az eddigieknél egyszerűbben és kényelmesebben, egy bejelentkezéssel kapcsolódhat majd a hallgató az ETR, a Coospace, a Modulo és a gyakorlófoglалási modulokhoz.

Az oktatási anyagok on-line hozzáférhetősége csak néhány kiegészítő tantárgy esetében indokolt, olyanoknál melyek az általános műveltséget, tájékozottságot növelik, ill. a nagy mennyiségű írott jegyzetes tárgyaknál (pszichológiai, pedagógiai tárgyak, zenetörténet bizonyos elemei). Ezek nagyobb része már elérhető a honlapon keresztül. A zenei tárgyaknál a kérdés irreleváns, a kották jogvédettek, a zenei órák pedig teljesen egyéni menetrend alapján zajlanak.

- A hallgatók általános, minden területen használható képességeinek (transversal skill, vállalkozói képességek) fejlesztési eszközei az intézményekben

Az egyetemi képzés során hallgatóinkat ellátjuk a megfelelő zenei, elméleti, pedagógiai és pszichológiai ismeretekkel, de tudjuk, hogy ennél többre van ahhoz szükség, hogy a nagyon tehetséges és nemzetközi ambíciókkal is rendelkező hallgatóink megállják helyüket a világ zenei piacán. Az igény felismerését egy pilot projekt megvalósítása követte, melyben 15 kiválasztott hallgató kapott egy tanéven keresztül olyan képzést, melyben önmenedzselési, kommunikációs készségüket fejlesztettük, alapvető jogi, vállalkozási, adóügyi ismereteket szereztünk, a nemzetközi zenei életben történő orientálásukat segítettük, stresszkezelést, protokollismereteket, beszédtechnikát tanultak, modern kommunikációs eszközök helyes használatát sajátíthatták el, a média útvesztőivel ismerkedtek. A program részletes leírása a 4.1.2.7. fejezetben található. A pilot projekt tanulságai alapján folyik a teljes hallgatóságra történő kiterjeszhetőség vizsgálata.

4.1.2.5. Képzési eredményesség értékelése

- A hallgatói előrehaladás folyamatossága (TABL_14)

A hallgatói előrehaladás a többi képzési területhez képest jóval kedvezőbb képet mutat, mindenek előtt a speciális tehetség, elhivatottság és a jól kiérlelt előképzettség miatt. A hallgatók többsége folyamatosan halad tanulmányaival, kivéve az alábbi eseteket:

- az egyik szakon (szakirányon) folytatott tanulmányok elnyújtása a másik szakon (szakirányon) folytatott tanulmányok befejezéséig, az államilag finanszírozott státusz adott esetben párhuzamos képzésre vonatkozó kitétele miatt;
 - bizonyos tantárgyak halasztása miatt;
 - alapképzésről a mesterképzésre történő belépés nem folyamatos a nyelvvizsga hiánya miatt.
- A hallgatói lemorzsolódás mértéke (TABL_14)

A hallgatói lemorzsolódás szintje max. 0,26%, de jellemzően az alatti 0,13%-0,26% közötti, azaz minimális, elsősorban költségterítéses hallgatóknál fordul elő, nem tanulmányi, hanem pénzügyi okok miatt (a hallgató a túl magas költségterítést nem tudja tovább fizetni).

- Az oktatói állomány kapacitásának helyzete, az oktatók leterheltsége (TABL_15)

Az LFZE-en az egyes oktatói munkakörökhöz jóval magasabb kötelező óraszám tartozik, mint a többi területen. Az oktatók az egyéni órák, foglalkozások magas számából és arányából adódóan lényegesen intenzívebben tartják a kapcsolatot a hallgatókkal, a visszajelzések egyértelműek. Hetente minimálisan 2-3 alkalommal egyéni óra keretében oldják meg a felmerülő problémákat. A tanórákra való felkészülés eltérő jelleggel, de minden esetben, természetesen jelen van.

A művésztanárnak folyamatos gyakorlással (min. napi 2-3 óra!) kell szinten tartania hangszeres tudását, művészetét, nemcsak az oktatás mellett sokszor párhuzamosan létező koncertkarrierje, de tanári hitelessége fenntartása miatt is. Ahhoz, hogy jártasak legyenek a zeneművészet aktuális trendjeiben, rengeteget kell koncertre járniuk (a hallgatóknak is!), több oktatónk foglalkozik saját hangszerére történő átiratok írásával (pl. hárfa, gitár, fúvósok), kottakiadással. Egyházzenei oktatóink liturgikus szolgálatot is ellátnak, népzeneink gyűjtőkörutakat szerveznek, a muzikológus tanárok a kutatás mellett sokszor vállalnak szereplést a kulturális médiában és a hangversenymenedzsmentekben, zenei ismeretterjesztő projekteken egyaránt. Dolgozatok konzulensi tennivalói, hallgatók fellépéseinek aktív figyelése, versenyfelkészítés is része a tanári munkának. Többek között az alapos, és jóval a kötelező óraszámot túli tanári felkészítés is az oka annak, hogy hallgatóink annyi kiváló helyezést szereznek nemzetközi és hazai versenyeken!

Általánosságban elmondható, hogy oktatóink leterheltsége szigorú szabályozás mellett alakul.

- A tanegység (kurzus) kínálat mennyiségi megfelelése és kihasználtsága (TABL_15)

A zenei terület sajátosságait (kis hallgatói létszámok) figyelembe véve a kurzuskínálat mennyiségi kérdésének terén nem jelentkeznek olyan problémák, amelyek más képzési területeken (pl. egy hallgató nem fér bele egy adott csoportba). Az egyéni művészképzés sajátos indikátora, hogy az egy szakra jutó átlagos hallgatószám 6 fő. A mintatanterv szerint haladó hallgatókkal soha nem fordul elő, hogy ne tudjanak egy-egy tanegységet felvenni, és általában a mintatanterv szerinti előrehaladástól eltérő hallgatók is gond nélkül tudják pótolni elmaradt tanegységeiket.

Az LFZE minden évben kiemelkedően magas számú szabadon választható tantárgyat hirdet meg.

- A végzett hallgatók munkapiaci helyzete, a diploma (oklevél) értéke a Diplomás Pályakövető Rendszer adatai alapján (www.diplomantul.hu)(TABL_16)

Az LFZE a Diplomás Pályakövető Rendszernek történő adatszolgáltatást még nem indította el, tekintettel arra, hogy a szakterület nem behatárolható ilyen értelemben. Mivel egyéni képzésben vesznek részt a hallgatók, szaktanáraik minden esetben követik a diplomaszerezés utáni szakmai előmenetelüket, akár hazánkban, akár külföldön helyezkednek el. Folyamatos szakmai kapcsolattartás jellemzi a pályakezdők tevékenységét.

4.1.2.6. Nemzetközi dimenzió értékelése

- **Hallgatói mobilitás intenzitása és iránya (TABL_17)**

A 2010-11-es évben kreditelismerést kérő hallgatóink száma mindössze 11 volt, (bár ennél lényegesen több, 20 fő (2,77%) tanult Erasmus egyezmény keretében), célországok tekintetében dominál Németország és Ausztria, egyéb országok pl. Spanyolország, Hollandia, Franciaország jellemzően 1-1 hallgatót vonz. Minden hangszeres terület érintett. Egyéb, nem EU irányába történő mobilitás nem jellemző.

Az alacsony hányad mögött több jelenség húzódik meg: az európai zenei felsőfokú oktatás a szakmai főtárgy szintjén nem magasabb, mint nálunk, sőt, jellemzően alacsonyabb, tehát a szakmai fejlődés nem mindenütt garantált (különösen, ha itthon kiváló tanárnál tanult a hallgató). A kinti egyetemek vonzerejét elsősorban a nemzetközi karrier elkezdésének segítése, a kapcsolatépítési lehetőségek, a nyelvtanulás, a tanmeneti rugalmasság, több együttjátszási lehetőség adják. Furcsa, de nem elhallgatandó tény, hogy többen olyan volt zeneakadémiai professzorhoz mennek tanulni, akik jelenleg valamelyik európai egyetemen oktatnak.

- **Oktatói mobilitás intenzitása és iránya (TABL_17)**

Erasmus szerződések keretében 2010-11-es évben 10 oktatónk járt külföldi egyetemen, a célországok gyakorlatilag megegyeznek a hallgatókéval. Intézményi, de nem Erasmus keretében történő kiutazásra további 25 oktatónk esetében került sor, elsősorban a Kodály Intézet, a Zeneszerzés, Billentyűs, Vonós és Fúvós Tanszékek oktatói részéről.

- **Idegen nyelvű képzési kínálat értékelése (TABL_17)**

Az LFZE minden hangszeres és énekes képzését (BA és MA szinten), valamint a Kodály-pedagógia mesterképzését kínálja angol nyelven. Ez összesen 45 szakot jelent. Egyéb speciális szakokat, mint pl. zeneszerzés, karmester, karvezető csak abban az esetben, ha minimum 5 nemzetközi hallgató kerül felvételre az adott tanévben. Azokat a szakokat, ahol nem kerülhet ki a magyar nyelv (pl. egyházzene, a maga nehezen értelmezhető, igen specializált nyelvével), nem kínáljuk idegen nyelven. Felvételi előkészítőt, csak hangszeres

főtárgy ill. kamarazeneórákat tartalmazó ún. „tanfolyami” képzést és a rendkívüli fiatal tehetségek oktatását is kínáljuk angolul.

- **Közös diploma kiadására irányuló együttműködések, közös képzések értékelése (pl.: Tempus – Erasmus Mundus) (TABL_17)**

Egyelőre tárgyalásokat folytatunk a két vezető japán művészeti egyetemmel (Tokyo Geidai, Tokyo Ondai), valamint egy koreai egyetemmel (Keimyung) közös képzésekről. A folyamat jelenleg az előkészítési szakaszban tart, a külföldi és a magyar követelmények összehangolásánál. A közös képzés mindkét egyetem számára jelentős versenyelőnnyel jár, a közös diploma értéke magasabb lesz, mint a külön szerzetté, egy tipikus win-win helyzetet eredményezve. A közös képzés tárgya vagy az MA, vagy a masterképzés befejezését követő képzés. A Kodály-képzés bevezetése után főleg Kínában és Szingapúrban nagy az érdeklődés, az ország vezető zeneakadémiájával (Central Conservatory Of Music Beijing - CCOM) folynak erről tárgyalások. Kínában 30 millió zongorista tanul. Megpróbáljuk a legjobbakat idecsábítani, ezért a középiskolás korosztály szintjén a CCOM konzervatóriumával tárgyalunk közös képzésről.

Az elmúlt 4 évben **intenzíven nőtt azon nemzetközi kapcsolataink száma**, amelynek nem feltétlenül a közös képzés elindítása a célja, de igen fontos tényezők nemzetköziesedésünk színterén. Ezen nemzetközi együttműködések célkitűzései egyrészt a csereprogramok (diák és tanár szinten egyaránt), és közös művészeti projektek, kurzusok lebonyolítása. Jelenleg 15 aláírt együttműködési megállapodásunk van, japán, koreai, kínai, közép-ázsiai, amerikai egyetemekkel, az Erasmus szerződéseken túl. Létük fontos indikátora annak, hogy a korábban zömében a tanárok egyéni kapcsolatrendszeréből fakadó nemzetközi jelenlétünk hogyan tevődik át szervezeten intézményi szintre.

Álljon itt néhány példa a teljesség igénye nélkül: a világhírű moszkvai Csajkovszkij Egyetemmel közösen mutattuk be Moszkvában Kodály Psalmus Hungaricusát 2008-ban, minden évben szervezünk közös projekteket németországi partnerrel operakurzusok, operaprodukciók, fúvós kurzusok létrehozására, közép-európai zeneszerző fórumot hoztunk létre, közös népzenei és jazz programokat futtatunk, és komoly kapcsolatrendszerünk van egyházzenei területen is.

2011 első felében, EU-elnökségünk alatt létrehoztuk a közép-európai Eufónia Szimfonikus Zenekart, mely a régió minden fontos zeneakadémiáját bevonta Béctől Bukarestig, és 5 európai városban adott koncertet magyar művekből Kocsis Zoltán vezényletével. A zenekarral évente további, nemzetközi jelentőségű projekteket tervezünk

A Távol-Kelettel több évtizedes a kapcsolat, egyre több célzott kurzust tartunk japán diákoknak, kínaiaknak (különösen a Kodály-pedagógiából). 2009-ben a koreai és japán magyar kulturális évad és egy japán egyetemmel indított csereprogram apropóján ifjú szólistáink (Farkas Gábor, Várdai István, Banda Ádám) és szimfonikus zenekarunk nagysikerű, 2 hetes turnét bonyolított a két távoli országban.

A Liszt-évhez kapcsolódóan a Liszt Az iskolaalapító programunk bejárta a világot, Liszt születésnapján 2011. október 22-én szimfonikus zenekarunk és énekkarunk Bayreuthban adta elő a Christus oratóriumot a World Christus Day keretében. Bayreuthba 2012-ben is visszatértünk, egy közös zenekari projektbe adtunk hallgatókat.

Nyitottunk a korábban elhanyagolt, de magas zenei nívón álló kazah, grúz, azeri terület felé, egyelőre feltárás alatt állnak az Arab Öböl államai (ahol nincs szervezett zeneoktatás, tehát először annak megteremtését kell megoldani), valamint Dél-Amerika, különösen a gazdasági nagyhatalommá válás felé haladó Brazília, ahol szintén nagy az érdeklődés a kodályi örökség és hangszeres oktatásunk iránt.

- **Külföldön folytatott képzési tevékenység értékelése (TABL_17)**

Igen nagy reményekkel vágtunk bele 2 évvel ezelőtt a koreai Incheonban épülő Free Economy Zone egyetemi campusának keretén belül egy koreai kihelyezett tagozat kiépítésébe, azonban be kellett látnunk, hogy jelenleg a bizonytalan költségvetési támogatások, a szűkös belső kapacitások, a kinti piac és szabályozókalapos háttérismerete és a megfelelő lobbitevékenység hiányában ekkora projektet vinni egyelőre nem tudunk. Folyamatos az érdeklődés és az ajánlkozás, elsősorban Kínából egy vagy több kihelyezett tagozat elindítására, egyelőre azonban e téren óvatos optimizmus és a kockázatok reális felmérése jellemzi a LFZE stratégiáját. Egy biztos: a jövő nem képzelhető el az ázsiai régióban működő kihelyezett tagozatunk nélkül.

- **Külföldi tanulmányokhoz kapcsolódó kredit-elismerési gyakorlat értékelése (TABL_17)**

A hallgatóink által külföldön végzett tanulmányok kreditelismertetési gyakorlata zavartalanul folyik európai tanulmányok esetében. A hozzánk jelentkező külföldi hallgatóknál (különösen távoli, egzotikus országok esetében) néha vannak nehézségek a korábbi tanulmányok pontos azonosításával.

- **Hallgatói és oktatói állomány nemzetközi jellegének értékelése**

A LFZE páratlan tradíciójának, és világszínvonalú tanári karának, a híres magyar zenei nevelésnek köszönhetően nagy népszerűségnek örvend szerte a világban, alapítása óta vannak nemzetközi hallgatói. Volt egy időszak az előző érában, amikor csak magyarul kínált képzéseket, mára 45 szakját lehet angolul hallgatni, 2005 óta, mióta a Kodály Intézet is az Egyetem részévé vált, az ő nemzetközi vonzereje is növeli versenyképességét.

Tudni kell, hogy a külföldről jövő hallgatók érkezésükkor mindig hátrányban vannak és lesznek a magyar hallgatókkal szemben amiatt, mert **nincs még egy olyan ország a világon, ahol a zenei képzést kisgyermekkortól ennyire szervezetteren, ennyire magas színvonalon, nyújtának, mint Magyarországon.** A felvételi vizsgán élesen látszanak a különbségek, így csak azok kerülhetnek be a külföldiek közül, akik magas szintű tudásuk mellett kellően motiváltak, és ki is tudják fizetni a tandíjat (ennek korlátjáról ld. később).

A statisztikák szerint 2010/11-ben hallgatóink 11,55%-a volt külföldi. Itt jegyezzük meg, hogy számos külföldi hallgató végez nálunk olyan tanulmányokat, amelyek egy-egy speciális zenei területhez kapcsolódnak, őket viszont a statisztika nem veszi figyelembe, noha oktatói kapacitást kötnek le, fizetnek képzési díjat, és nagyon fontos referenciaként szolgálnak az intézménynek külföldön. Ha őket is belevesszük a létszámba, a teljes létszámon belül a külföldi hallgatók aránya 16%. Köszönhetően a nemzetközi hallgatók fontosságának minden szinten történő elismertetésének az **2011-12-es tanévre arányuk 13,5 ill. 18,9% lett!**

A Zeneakadémián hangszeres tanulmányokat folytató külföldi hallgatói állomány nemzetiségi megoszlása a következő: 40% japán, 7% spanyol, 6% kínai, 4-4-4% dél-koreai, erdélyi magyar, taiwani, a maradék erősen fragmentált Szingapúrtól Brazíliáig. Legnépszerűbbek a zongora, hegedű, gordonka, ének, fuvola szakjaink. A Kodály Intézet vonzereje legerősebb Portugália (13%), Írország (11%) és Dél-Korea (7%) felé, a maradék szintén erősen fragmentált.

Oktatóink között külföldi tanár gyakorlatilag nincs. Zenetörténetet tanít angol és magyar nyelven egy angol állampolgárságú, nyugdíj előtt álló tanárunk, aki Liszt-kutatóként költözött Magyarországra 30 évvel ezelőtt, valamint német szakmai nyelvet egy végzés után itt maradt német állampolgárságú nyelvtanár. A hazai egyetemi fizetések megalázóan alacsony szintje miatt irreális elvárás, hogy valaki külföldiként és főállású tanárként bekerüljön a tanári karba, noha egy ilyen kinevezés szakmai presztízse óriási lenne a világban bárki számára. Így az oktatás nemzetköziségét külföldi tanárok *mesterkurzusokra* történő meghívásával biztosítjuk (évi 15-20 kurzus). Ezek forrása meglehetősen bizonytalan, saját költségvetésünkből nem tudunk annyi kurzust biztosítani amennyit szeretnénk, ahol tudjuk, megpróbáljuk Erasmus szerződés keretében biztosítani az oktatók ideutazását, emellett szponzori támogatásokat próbálunk szerezni ezekre a kurzusokra.

- **Idegen nyelvű intézményi szolgáltatások értékelése, különös tekintettel a meghirdettet (nem nyelvszakos) idegennyelvű kurzusok számára, arányára valamint a nyelvi portfólióra**

Angol nyelven hirdetünk teljes képzést 45 szakon (gyakorlatilag az összes hangszeres és énekes szakunk, BA és MA együtt), ezek a képzések diplomával járnak. Kínálunk angol nyelven ú.n. felvételi előkészítőt (Preparation course), ú.n. tanfolyamos képzést (part-time courses), ezek nem járnak diplomával. A Rendkívüli Tehetségek Előkészítő Tagozatát is kínáljuk angol nyelven (Special School for Exceptional Young Talents).

Nemzetközi hallgatóink a honlap igen gazdag angol nyelvű oldalairól tájékozódhatnak, van külön irodánk a nemzetközi hallgatóknak, ahol 3 munkatárs áll rendelkezésre, egy angol-német, egy angol-német-szerb/horvát, és egy angol-japán(!) szakos. A HÖK külön munkatárssal áll a külföldi hallgatók rendelkezésére, a hallgatói programokról angol nyelvű tájékoztatást adnak. A szolgáltatások fejlesztését kérdőíves felmérés és a külföldi hallgatókkal folytatott mélyinterjúk előzte meg.

A Kodály Intézet programjai kizárólag angolul folynak, a teljes személyzet beszél angolul, a kétfévente megrendezett angol nyelvű nyári szeminárium igen népszerű a külföldiek körében

(a sok visszajáró résztvevő miatt erős alumni összetartó ereje van, az új résztvevők egy része később hallgatójává válik az intézménynek!)

Honlapunkon néhány oldalas leírás található még az egyetem fő paramétereiről japán, spanyol, kétféle kínai, koreai és arab nyelven is.

- **Nemzetközi mobilitást gátló tényezők azonosítása**

Legerősebb gátló tényezők az EU állampolgárságú hallgatók felé a **felvi.hu online felvételi rendszer**ből fakad. A rendszerben jelenleg angol nyelven csak egy tájékoztató érhető el, angolul nem lehet sem regisztrálni, sem a felvételi eljárást végigvinni. Ez a legtöbb európai jelentkezőt elriasztja. Jelenleg csak úgy tudnak EUs hallgatók bekerülni az Egyetemre államilag finanszírozott helyre, ha munkatársaink egyesével töltik ki a felvételi kérelem benyújtásához szükséges összes adatot magyarul.

Gátolja nemzetközi hallgatóink további számának növelését a versenyképességi fejezetben is leírt tény, miszerint a LFZE **költségtérítései európai viszonylatban versenyképtelenül magasak.**

Paradox helyzet: oktatóink egy nagyságrenddel keresnek kevesebbet, mint hasonló beosztású nyugat-európai kollegáik, páratlanul gazdag képzésünk költségtérítési díja viszont átlagban 10x annyi (~6000€/év), mint pl. Németországban, vagy Franciaországban. Az a fejlemény, hogy Ausztria nemrég eltörölte a tandíjat, illetve másik nagy konkurensünknél a finn Sibelius Egyetemen is ingyenes az oktatás, csak azokat tereli Magyarországra, akik teljes mértékben meg vannak győződve a magyar zeneoktatás páratlanságáról, és volt módjukban valamelyik oktatónk tanítását megtapasztalni. Ebből következően ma **oktatóink személyes vonzereje** a legerősebb „marketing” eszközünk. Dolgozunk egy motivációs rendszer kialakításán.

Alumni klubunk 2012 nyarán indul, közülük a külföldön élők szerepe fontos lehet hallgatótoborzásban, egyedi projektek támogatásában. A világ minden táján élnek zeneakadémiai öregdiákok (pl. Japán vezető művészeti egyeteme rektorhelyettese nálunk végzett, a finn zeneoktatást magyarok építették fel, de olyan egzotikus helyen is tanítanak magyarok szép számban, mint Izland, vezető zenekarok fontos pozícióit töltik be nálunk végzett muzsikusok, pl. Berliini Filharmonikusok, Bécsi Filharmonikusok, de néhány éve a katarai, ill. indonéz nemzeti zenekarok gerincét is magyarok alkotják.)

Távoli országokban pl. Dél-Korea a továbbtanulás kérdése úgy vetődik fel, hogy amerikai vagy európai helyen folytatják tanulmányaikat, ha Európa mellett döntenek, akkor nekünk a **teljes európai kínálattal és országimázsokkal** kell versenyeznünk, amihez sokkal erősebb marketing és sales tevékenység lenne kívánatos. Hallgatótoborzó irodák nem rendelkeznek azokkal a háttérrel, ami a legkiválóbb zenei tehetségek felkutatását tenné lehetővé távoli országokban, így esetünkben az ő szerepük limitált.

A magas tandíjunk **nem tartalmaz kollégiumi elhelyezési** lehetőséget sem, ennek megoldása sürgető kérdés! Hátrányos helyzetben vagyunk olyan tekintetben is, hogy magas tandíjaink mellé nem tudunk stabil **ösztöndíjrendszert** állítani a külföldi hallgatóknak. Magyar cégek jobban preferálják, ha magyar hallgatókat támogathatnak (ezen dolgozik a Zeneakadémia Baráti Köre és a Zeneakadémiaért Alapítvány), a nálunk letelepedett külföldi cégek egyelőre nem mutatnak nagy hajlandóságot az anyaországukból érkező hallgatók támogatására.

Infrastrukturális elmaradottságunk átmeneti, a nagy felújítási projekt végeztével 2013 végétől 2 olyan oktatási és koncertépületünk lesz, amely a XXI. sz. minden követelményét teljesíti.

- **Határon túli magyar nyelvű képzésben történő részvétel értékelése (kihelyezett tagozatok, vendégoktatói programok, közös képzések) (TABL_18)**

Egyetemünk jelenleg nem folytat ilyen tevékenységet, szakmai együttműködésünk van erdélyi székhelyű román egyetemekkel.

4.1.2.7. Tehetség gondozás értékelése

- Hallgatók tudományos tevékenységének támogatása és ennek eredményei (TABL_19)

A LFZE esetében a TDK, OTDK helyezések és a Pro Scientia érdemrendek száma nem használhatók a hallgatók szakmai eredményeinek bemutatására, ugyanakkor az Egyetem hallgatói számos hazai és nemzetközi művészeti versenyen kimagasló helyezéseket érnek el. Már egészen fiatal koruktól fogva rendszeresen részt vesznek a különböző nemzetközi megmérettetéseken, ahol önmagában a döntőbe jutás is hatalmas eredménynek számít. A 19. táblázatban összegyűjtöttük a jelzett időszakban a hazai és nemzetközi versenyeken elért I., II., és III. helyezések számát, valamint a döntőbe jutás számait. Az összesítésből kiderül, hogy a 2008 és 2012 között 262 hazai és 278 külföldi helyezéssel büszkélkedik az Egyetem. Különösen eredményes csoportok: a zongora (57 hazai és 108 nemzetközi helyezéssel), fúvósok (83 hazai és 76 külföldi helyezés), akkordikus csoport (17 és 37) valamint a zeneszerzés csoport (26 hazai és 11 külföldi helyezéssel). Ezen eredmények alapján méltán állíthatjuk, hogy a LFZE nemzetközi szakmai hírneve és elismertsége igazolódni látszik a hallgatóink teljesítményében.

- Tehetség gondozás szervezeti keretei az intézményben (TABL_19)

A hagyományos értelemben vett tehetség gondozásban, amely a tömegképzések elterjedése miatt vált szükségessé a felsőoktatási rendszerben, a LFZE esetében gyakorlatilag minden egyes felvételre került diák részesül, ugyanis az Egyetemre már eleve a legtehetségesebb hallgatók kerülnek be a magas felvételi követelmények miatt, és az egyéni órák következtében

pedig minden diák különleges foglalkozásban részesül. Azonban ki kell emelnünk három programot, melyek a tehetség még intenzívebb kibontására jöttek létre, és speciális foglalkozást jelentenek a LFZE képzési szerkezetében.

Az egyik az Előképző Tagozat Rendkívüli Tehetségek számára, melyről a 4.2.1. fejezetben már részletesen írtunk.

A másik program egy Kísérleti Projekt, a LFZE tehetséggondozó programja, amely átfogó, különböző társművészetekből merítő tantervvel és az előadóművészetből és médiából ismert, tapasztalt és neves előadókkal dolgozott (pl. Szinetár Miklós, Kepes András, Petrovics Eszter, Felvégi Andrea, Kovács Géza, Hollós Máté, stb.).

A program célja a zenei tehetségen túli olyan képességek fejlesztése, ismeretek megszerzése volt, amelyek elősegítik azt, hogy a növendékek már egyetemi éveik alatt elkezdjék a felkészülést a nemzetközi zenei életben történő érvényesüléshez. Tehát a képzés nem a zenei képességek továbbfejlesztéséről, hanem a személyiség felkészítéséről, az önmenedzselésről szólt elsősorban, két szemeszteren át. A program moduljai a következő témákat ölelték fel:

1. Ki kicsoda a nemzetközi zenei életben? Művészi profil, CV kialakításának szempontjai, a fotó jelentősége, nemzetközi kultúrák sajátosságai, protokollismeretek, utazási tudnivalók
2. Felkészülés interjúkra, TV-felvételre, színpadi mozgás, színpadi jelenlét, színpadi beszéd, vizualitás a színpadon, beszédtechnika, hanglemezfelvétel, a zenei piac, szerzői jogok
3. Alapvető vállalkozástani, adózási ismeretek, mikre figyeljünk szerződéskötéskor? Mitől jó egy honlap? Milyen a mai kommunikáció? On-line kommunikációs csatornák
4. Pszichológiai modulok (személyiségfejlesztés, autogén tréning, stresszoldás)
5. Nyelvórák
6. Látogatás a legfontosabb magyar impresszáriós irodáknál, fesztivál- és hangversenyszervezőknél

A programban 15 hallgató vett részt (nagyon szigorú előzetes szűrő alapján, melyet csak külsősökből álló zsűri végzett), mindannyian megkapták a csoportos képzést, mindenki kapott nyilvános koncertlehetőséget. Közülük 5 hallgató kiemelt státuszt kapott, akik a program végén fellépőruhaterveket és varratási lehetőséget kaptak a MOME hallgatóinak segítségével, valamint egy nagyon modern, divatos, DVD-formátumú névjegyként megkapták saját bemutatkozó anyagukat 50-50 példányban, mely egy kétnyelvű portréfilmet, hangfelvétel válogatást, többnyelvű lektorált életrajzokat és egy professzionális fotó portfoliót tartalmazott.

Mivel a jelenlegi zeneakadémiai képzés nem tartalmazza a fenti képességek fejlesztését, noha nagy szükség van rájuk, - különösen, ha a hallgató otthonról nem hoz bizonyos ismereteket, műveltséget, tudást - a hallgatók fejlődése többségében látványos volt, a program hatása reméljük később is érezteti hatását a karrierjükben. A program befejezéseként idén tavasszal különleges, nagyszerű bemutatkozást rendeztünk a program – immár mindenre felkészített - diákjai számára az Operaház Székely Bertalan termében. Az első évfolyam alapján megfogalmazódó tanulságok alapján tervezzük a program szélesebb hallgatói körre való kiterjesztését. Amíg az akkreditált tanmenetbe nem épülnek be bizonyos modulok, szabadon választható felvehető kurzusként lesznek elérhetők, és vagy bizonyos kurzusok fizetősé tételével, vagy külső szponzori támogatással szeretnék fenntartani a programot.

A harmadik programot a Népzene tanszék kifejezetten a népzeneész hallgatók tehetséggondozására fejlesztette ki, a következő tematikával:

„KAPCSOLATOK” PROJEKT

- Népzene-műzene alprojekt
- Etnikus kapcsolatok alprojekt

„KETTŐS KÖTŐDÉS” projekt

- Határon túli magyar hallgatóink sajátos fejlesztése alprojekt

„MESTER ÉS TANÍTVÁNY” projekt

- Kiemelkedő népzenei egyéniségek a hagyományban alprojekt
- Kiemelkedő senior népzenei kutatóink alprojekt
- Kiemelkedő népzenei előadók a revival mozgalomban alprojekt
- Tehetséggondozásra dedikált költségvetési források

Sajnos ilyen címen az Egyetem nem részesül költségvetési támogatásban. A rendkívüli tehetségek előképző tagozatát az általános bevételek terhére működtetjük. A kísérleti pilot projektünkre egy 600 ezer forintos Oktatásért Közalapítványos támogatást használtunk (ami a program költségeinek körülbelül a 10%-ra volt elegendő), a maradék 90%-ra a Zeneakadémia nagy rekonstrukciós projektjéhez kapcsolódó tartalmi fejlesztésekre szánt keret adott forrást. (Az Európai Unió Európai Regionális Fejlesztési Alap társfinanszírozásával, KMOP 4.2.1/A_1-2008-0002. számon, „Liszt Ferenc Zeneakadémiája, az európai felsőfokú zenei oktatás megújuló központja Budapesten” című átfogó fejlesztési projekt keretében. A projekt keretén belül az egyik kiemelt téma a tehetséggondozás).

- Oktatók-kutatók bevonása a tehetséggondozás folyamataiba (mentori, tutori tevékenységek)

Mint már korábban említettük, a zenészképzés sajátosságai (egyéni órák, személyes tanár-diák kapcsolatok, ritka tanárcsere) miatt, minden hallgató mentori és tutori foglalkozásban részesül, a képzés teljes ideje alatt.

- Nemzetközi szakmai szervezeti együttműködések, tagságok

Ld. Tudományos és művészeti eredmények elismertsége, nemzetközi díjak, kitüntetések fejezet

- Középiskolás korosztályra irányuló kezdeményezések

A Zeneakadémia jelentős erőfeszítéseket tesz annak érdekében, hogy egyfelől a tehetségkiválasztás leghatékonyabb eszközeivel elősegítse a tehetségek felvételét, másfelől kitágítva a szervezeti kereteket hozzájáruljon a jövő koncertlátogató közönségének neveléséhez.

A középiskolás tehetséggondozás ékköve a Zeneakadémián az Előkészítő Tagozat Rendkívüli Tehetségek Gondozására (erről részletesen: 4.2.1. fejezetben).

Oktatóink rendszeresen adnak mesterkurzusokat, kiveszik részüket a korosztályos művészeti versenyek zsűrizési feladataiból, a Zeneakadémia egyes tanszékei élő kapcsolatokat ápolnak a zeneművészeti szakközépiskolák azonos tanszakaival.

Az un. bolognai rendszer bevezetésekor számos olyan új szakirány jelent meg, melyek a középiskolások és tanáraik számára nehezen voltak értelmezhetőek, illetve nem illeszkedtek a korábbi tantárgy-tanszak elnevezésében is szoros gondolati rendbe (pl. zeneismeret). Ennek az információs vákuumnak a feloldása érdekében széles körű, az oktatóink személyes közreműködésével történt tájékoztatókat tartottunk az ország különböző középfokú zeneművészeti szakképző intézményeiben. Új szakirányok indításakor ezzel a közvetlen információs csatornával a továbbiakban is élni szeretnénk.

A Liszt Ferenc téri épület elkészülte után, a koncertéletbe való újraintegrálódás egyik hangsúlyos területe az alap- és középfokú oktatási intézmények megszólítása. Ennek célja az, hogy az ország középiskolás korosztálya az érettségiig legalább egy alkalommal jusson el hangverseny-látogatás keretében a Zeneakadémiára, ismerje meg az egyetem által fenntartott múzeumokat és közgyűjteményeket (Kodály Emlékmúzeum, Liszt Ferenc Emlékmúzeum és Kutatókönyvtár³). A programok előfutáraként kiváló zenetörténészeink a Liszt-év kapcsán rendhagyó zenetörténet órákat tartottak a középiskolás korosztály számára a Liszt Múzeumban.

Szintén a Liszt-évhez köthető egy nagyszabású országos vállalkozás, Vándorélet címmel egy ismeretterjesztő vetélkedő Liszt életéről középiskolások számára, ennek a Z-generációnak szóló nyelven és eszközökkel (Facebook profil, You Tube anyagok, stb.). A vetélkedő koncepciójának kitalálása, kérdéseinek összeállítása ill. a döntő zsűrijébe kulcsfontosságú tagok delegálása (a zsűri elnöke Prof. habil Batta András rektor volt) mind a Zeneakadémia nevéhez fűződnek. Utólagos elemzések azt mutatják, hogy közvetve és közvetlenül több, mint háromezer középiskolást és családját érte el a vetélkedő.

Úttörő kezdeményezés Snétberger Ferenc iskolás korú roma származású zenei tehetségeket invitáló továbbképző programja, melyben a mi roma származású hallgatónk, részben jazz tanáraink tanítják a középiskolás korosztályt

4.1.3. K+F+I Tevékenységek értékelése

³ Liszt Ferenc Emlékmúzeum és Kutatókönyvtár az anyagban rövidített nevén Liszt Múzeumként is szerepel.

4.1.3.1. Kutatási portfólió értékelése

- K+F+I tevékenységek tudományterületi kiterjedtsége, sokszínűsége

Mielőtt részletes leírást adnánk a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem K+F+I tevékenységéről, néhány speciális adottságunkra és azok értelmezésére szeretnénk felhívni a figyelmet. Az Egyetem képzési fókuszában elsősorban a zeneművész- és tanárképzés áll, emellett a hagyományos, „tudományegyetemekre” jellemző K+F+I tevékenységet marginálisnak tekinthető.

Az Egyetem tudományos tevékenységének igen jelentős része a tanári kar tagjainak **egyéni kutatásainak** köszönhető, szervezett, az Intézmény által irányított, kontrollált és finanszírozott kutatás elenyésző. Érintett tudományterületek: a **zenetudomány** különböző területei, az **egyházzenei kutatások**, különféle **Liszt-kutatások** az általunk fenntartott Liszt Emlékmúzeum és Kutatókönyvtár keretein belül, a **zeneszerzés** speciális ágain belül folytatott kutatások, és a **zenepedagógiai** képzést irányító oktatók zenepedagógiai és zenepszichológiai tárgyú kutatásai. Célzott kutatási forrást kizárólag az egyházzenei kutatásokra nyertünk, OTKA forrásból.

A zeneművészet területén számos olyan tevékenység található, ami nem tekinthető tradicionális kutatás-fejlesztésnek, mégis **önálló szellemi alkotások** születnek belőle. Például alkotóművészeti területen dolgozó oktatóink **aktív zeneszerzők**, akiknek számos új vagy régebbi zeneműve kerül bemutatásra, kiadásra, **előadóművészeink** pedig **koncerteket** adnak, amelyek egyszeri, megismételhetetlen szellemi teljesítmények, **felvételeket** (lemez, CD, DVD, mp3, rádió, TV) készítenek, **fesztiválokat szerveznek**, művészeti vezetői fontos eseményeknek, az ezekből alkotott mutatószám igen fontos jellemzője intézményünknek. Külön terület a **kottakiadás**, mely más összesítésekben szerepel. Ha mindenáron párhuzamot szeretnénk vonni a tudományegyetemi tevékenységekkel, akkor a zeneszerzői, kottakiadási tevékenységet hívhatjuk kutatásnak, míg a koncerttevékenységet fejlesztésnek.

Hagyományos értelemben vett kutatásfejlesztési területek:

1. Egyházzenei kutatások:

Az egyházzene mint alkalmazott művészet csak széles, több diszciplínát (liturgia, liturgiátörténet, zenei előadóművészet, zenetörténet, népzene, pedagógia stb.) átfogó alapokon művelhető hitelesen. Az országban összességében a legjobb személyi és tárgyi feltételek között működő Egyházzene Tanszéknek koordináló-irányító szerepet kell játszania az egyházzenei oktatás különféle szintjein, illetve, megfelelő partnerkapcsolatokat kell működtetnie bel- és külföldi, világi és egyházi, tudományos, művészeti és oktatási társintézményekkel.

Az egyházzenei kutatásokat a tanszék mellett működő munkacsoport (vezetője dr. habil. Kovács Andrea) végzi, akik Dobszay László 2011-es halála után is folytatja a megkezdett munkát, melynek finanszírozása OTKA forrásból történik. A kutatások nemcsak a zenetudomány több ágát (zenetörténet, népzene), hanem a (gregorián és menzurális) paleográfiát, valamint liturgikát (ezen belül a liturgikus nyelvtörténetet) is felölelik. A kutatások célja — a bevezetőben említettek szerint — elsősorban azok gyakorlati alkalmazása, ez azonban sok esetben csak módszeres alap kutatásra épülhet. (Pl. a koraújkori

forrásokból átírt protestáns graduál-antifónák részletes, de tematikusan beosztott repertóriumát egyben azok közvetlen liturgiai felhasználásához járul hozzá.) A liturgiátörténeti kutatások segítik a szertartások jobb megértését és mai a megfelelő adaptációk kialakítását, stb.

Az egyházzene tanszék nemzetközi hírű kutatóira és minősített oktatóira (Dobszay László, Szendrei Janka, Enyedi Pál, Merczel György, Mizsei Zoltán, Bubnó Tamás stb.) építve több mint egy évtizede, 1995 óta gondozza az *Egyházzenei Füzetek* sorozat folyamatos kiadását és fejlesztését. Ennek hat folyamában eddig 62, sorozaton kívül további 16, összesen tehát 78 cím jelent meg, némelyik már másodszer, már utánnomásban is, az utolsó 7 cím már két nyelven!

2. Zenetudományi, zeneelméleti kutatások:

Az Egyetem tudományos tevékenységének igen jelentős része a Zenetudományi Tanszak tanári kara tagjainak egyéni kutatásainak köszönhető. A tanári kar egy része a LFZE-n ill. annak Doktori Iskolájában félállásban vagy óraadói státuszban tanít, és itteni oktatási tevékenysége mellett folytat kutatást. A Liszt kutatás tekintetében vannak átfedések a Liszt Emlékmúzeum és a tanszak között, a Liszt kutatásoknak ezért külön fejezetet szentelünk.

Főbb területek és felelőseik:

- *Bartók kutatás* - Dr. habil Kovács Sándor tszvezető, Vikárius László, MTA ZTI Bartók Archívumának vezetője, Somfai László DSc, Dr. Tallián Tibor
- *Kodály kutatás* - Dr. Dalos Anna, a MTA Zenetudományi Intézet főmunkatársa, (a Kodály kutatás másik színtere a Kodály Intézet ld. lent)
- *Lajtha kutatás* – Solymosi Tari Emőke
- *Weiner kutatás* – Dr. habil Batta András rektor
- *Richard Strauss kutatás, operatörténet* – Dr. habil Batta András rektor
- *20. századi és mai zene* - Dr. Dalos Anna, Dr. habil Kovács Sándor.
- *18. századi magyarországi zene és zenei élet* – Farkas Zoltán a Bartók Rádió intendánsa
- *a francia barokk zene* – Fazekas Gergely
- *Bach-kutatás* - Fazekas Gergely
- *Mahler-kutatás* – Dr. Péteri Lóránt
- *a 20. század második felének magyar zenei élete* - Dr. Péteri Lóránt

A tanszak tanárai számos nemzetközi konferencián vettek részt, külföldi hallgatóinkat angol nyelven oktatják. Oktatóink egy része ismeretterjesztő tevékenységet is ellát (ld. rádióműsorok fejezet)

Mesterszakos diákjaink diplomamunkái is fontos kutatási eredményeket hoznak, pl. a magyar operatörténet feltárásában.

A zenetudományi kutatásoknak egyik speciális területe a **népzene**hez kapcsolódó kutatás: a gyűjtések feldolgozása, folklorisztikai kutatások, néptáncok elemzése, kutatása, interetnikai kapcsolatok, népzene-műzene kapcsolata, folklórelmélet. A terület szép példája az interdiszciplináris oktatásnak és kutatásnak, nem véletlenül merült föl önálló szakként történő akkreditálása etnomuzikológia néven. A területek specialistái vagy a Zenetudományi Intézetben töltenek be különféle pozíciókat és emellett tanítanak Népzene Tanszékünkön (pl. Richter Pál a MTA ZTI mb. igazgatója, emellett Népzene Tanszékünk vezetője, Ferenczi Ilona, Tari Lujza, Felföldi László, Sipos János zenetudósok), vagy a Hagyományok Házán belül töltenek vagy töltöttek be vezető pozíciókat (Pávai István, friss Kossuth-díjasunk Sebő Ferenc, Halmos Béla)

Szponzori támogatás segítségével írt népi furulyaiskolát Juhász Zoltán, és készült el egy átfogó tudományos adatbázis.

A külső támogatás időközben megszűnt, így a teljes népzenei kutatási program szünetel.

Liszt Ferenc életműve, Liszt kutatások:

Az Egyetem részeként működő Liszt Ferenc Emlékmúzeum és Kutatóközpont munkatársai, illetve a fent említett Zenetudományi Tanszak oktatói folytatnak Liszt életművéhez, életéhez kapcsolódó kutatásokat.

Az 1986-ban létrehozott Kutatóközpontnak hármas feladata van:

- a Zeneakadémia saját Liszt-gyűjteményének (mely Európában a második leggazdagabb!) gondozása és gyarapítása, tudományos feldolgozása és publikálása;
- az egyetemi oktatás és a hazai Liszt-kutatás segítése a Lisztre és korára vonatkozó, bel- és külföldi dokumentáció minél szélesebb körű összegyűjtésével, Liszt-adatbázis létrehozásával, információs szolgálattal;
- részvétel a nemzetközi Liszt-kutatás különféle projektjeiben, együttműködés Liszt-kutatóhelyekkel, kiadókkal, Liszt Ferenc-társaságokkal, részvétel nemzetközi konferenciákon, illetve ilyen konferenciák szervezése stb.

2011-ben Liszt születésének 200. évfordulóját ünnepeltük. A jubileumi évre a Múzeum a „Liszt és Budapest” c. kiállítással készült, az országos fő kiállítás, - amely 4 intézmény: az MTA Zenetudományi Intézet, az Országos Széchényi Könyvtár, a Magyar Nemzeti Galéria és a Liszt Ferenc Emlékmúzeum közös vállalkozása - „Liszt és a társművészetek” fő kurátora Eckhardt Mária, a Liszt Múzeum tudományos igazgatója volt.

Eckhardt Mária emellett a Külügyminisztérium részére „Magyar és európai: Liszt Ferenc 1811-1886” címmel 6 óriástablóból álló vándorkiállítást állított össze Liszt életéről és munkásságáról magyar és különféle idegen nyelvű variánsokban, mely az EU elnökség 2011. januári kezdetétől világszerte bemutatásra került. Elkészített a Külügyminisztérium számára egy 16 tablóból álló, lényegesen bővebb tartalmú változatot is. Ezzel az igényes kivitelű, ingyenesen és véglegesen elvihető poszter kiállítással kívántuk támogatni a hazai iskolákat, zeneiskolákat, könyvtárakat, kulturális intézményeket a Liszt-évforduló méltó megünneplésében. A kiállítás Balassi Intézet hathatós segítségével a határon túli magyarokhoz is jelentős számban eljutott.

A Helikon Kiadóval elindított stratégiai együttműködés keretében 3 jelentős kétnyelvű könyv kiadását tudtuk a jubileumi évre megvalósítani, mindhárom kiadvány az Emlékmúzeum és Kutatóközpont kutatóinak munkája:

Watzatka Ágnes: Budapesti séták Liszt Ferencsel című magyar és angol nyelven

Eckhardt Mária: Liszt Ferenc Krisztus oratóriuma és a Zeneakadémia (a Hirtengesang an der Krippe négykezes zongoraverziójának faksimiléjével) kétnyelvű album

Eckhardt Mária: Génie oblige! A Budapesti Liszt Ferenc Emlékmúzeum kincsei című kétnyelvű album.

Pályázati forrásból 2012 júniusára befejeződik a múzeum és kutatóközpont anyagának digitalizálása.

Emlékmúzeum és Kutatóközpont három kiváló kutatója *Eckhardt Mária, Domokos Zsuzsanna* a Múzeum igazgatója és *Watzatka Ágnes* tudományos főmunkatárs a jubileumi évben a legrangosabb Liszt-fesztiválok, konferenciák (Brüsszel, London, Weimar, Róma, Rennes, Stuttgart, Albano stb.) vendégelőadói voltak (szám szerint 14). A 2011. évi budapesti nagy

nemzetközi Liszt-konferencia, mely „Liszt and the Arts” címmel november 18-20 került megrendezésre, az MTA Zenetudományi Intézet és a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem és annak Múzeuma és Kutatóközpontja közös rendezvénye volt. Emellett mindhárman számos ismeretterjesztő előadást tartottak szerte az országban (összesen 56-ot).

A Zenetudományi Tanszak keretében dolgozó két kiváló szakember *Kaczmarczyk Adrienne* Liszt-kutató a Liszt Összkiadás négy új kötetének közreadója, eredményeit számos külföldi recenzió méltatta, *Paul W. Merrick* angol állampolgárságú Liszt kutató, aki főleg Liszt egyházi zenéjével foglalkozik és ebben a tárgykörben több publikációja jelent meg. (Emellett mindketten oktatnak a Zenetudományi Tanszakon latin szaknyelvet, zenetörténetet, ill. magyar hallgatóknak angol szaknyelvet).

Zeneszerzés:

Zeneszerzés szakon az alábbi témákban terveztünk kutatást:

- a) a hangelőállítás különböző módszereinek kutatása
- b) jelen idejű hangelőállítás és hangátalakítás, MIDI-vezérlés
- c) hangszínek érzékelésének kutatása, hangszínszolfézs módszertana és példatár
- d) audiovizuális kapcsolatok: a számítógépes hang- és képfeldolgozás
- e) algoritmikus zeneszerzés
- f) elektroakusztikus és számítógépes zenei oktatás-metodológia
- g) A digitális technológia esztétikai hatása a zenére
- h) A számítógépes hangkutatás és zeneszerzés elmélete és gyakorlata
- i) A számítógépes hangkutatás és a zeneszerzési folyamatok számítógépes modellálásának elméleti illetve gyakorlati vizsgálata
- j) Új képzési modulok bevezetése a számítógépes zene oktatásában
- k) Új elméleti és gyakorlati analízismódszerek

Azonban a kutatás elavult műszerparkkal, alkalmatlan helyiségben folyt, saját ill. pályázati források híján komolyabb folytatásnak nincs esélye.

A kutatásokban Jeney Zoltán, Szigetvári Andrea, Horváth Balázs és hallgatónk Siska Ádám vettek részt.

Zenepedagógiai kutatások:

Ez irányú kutatásaink központja a **Kodály Zoltán Zenepedagógiai Intézet** (ami 2005 óta a Zeneakadémia szervezeti egysége, 2009 óta a Zeneakadémia zenepedagógia képzésének központja). Az Intézet legfontosabb kutatási tevékenységei:

1. A Kodály-bibliográfia készítése, hangsúlyosan Kodály és a zenepedagógia témában

Több mint tízezer tételt tartalmazó, folyamatosan bővülő állomány, amely Kodály Zoltánról, munkásságáról, műveiről, a Kodály koncepcióról megjelent magyar és idegen nyelvű cikkek, tanulmányok, könyvek leírását tartalmazza. A jelenleg az állomány internetes elérhetőségének előkészítése folyik. A Kodály-bibliográfia elkészítésben Dr. Ittész Mihály és Sípos Soma Mihály vesz részt. (A Kodály kutatások másik helyszíne a MTA ZTI, ill. a Zenetudományi Tanszak)

A magyar ének-zene tanítás bibliográfiája

Az elkészült, és interneten elérhető adatbázis 1869-től-2011-ig teljességre törekedve tartalmazza az alapfokú ének-zene és szolfézsoktatás Magyarországon, magyar nyelven megjelent kiadványainak bibliográfiai adatait, kiegészítve – ahol ismert – azok könyvtári lelőhelyével. A bibliográfia elkészítésében Polyák Zsuzsanna vett részt.

Különgyűjtemények, hagyatékok feldolgozása

Jeles személyiségek, zenepedagógusok adományai, hagyatécai alkotják az Intézet felbecsülhetetlen értékű és Magyarországon egyedülálló különgyűjteményét, melyben huszonegy hagyatékot őriznek: Gál György Sándor zenei író, Vámos László fotóművész, Nádasdy Kálmán, Kner Imre, Vásárhelyi Zoltán, Andor Ilona, Sztojanovits Adrienne, Nemesszeghyne Szentkirályi Márta, M. Bodon Pál, Jean Sinor, Forrai Katalin, Kokas Klára

Zenepedagógia és zenepszichológiai képzést megalapozó kutatások

Évtizedeken át hiányzott e fontos diszciplínához kapcsolódó szervezett kutatómunka (Kodály után mintha megállt volna az idő), a kutatásoknak új lendületet a LFZE nagy rekonstrukciós projektjéhez kapcsolódó tartalmi fejlesztésekre szánt keret biztosítása adott (az Európai Unió Európai Regionális Fejlesztési Alap társfinanszírozásával, KMOP 4.2.1/A_1-2008-0002. számon, „Liszt Ferenc Zeneakadémiája, az európai felsőfokú zenei oktatás megújuló központja Budapesten” című átfogó fejlesztési projekt. A projekt keretén belül az egyik kiemelt téma a zenepedagógia fejlesztése, ennek keretében 2010 és 2012 között számos tanulmány, oktatási segédanyag és kiadvány készült és készül magyar és angol nyelven, ezek publikációja csak részben valósul meg, egyrészt bizonyos tanulmányok versenyelőnyt biztosítanak, másrészt a kiadás 2013-ban valósulhat csak meg. Számos tanulmányhoz DVD kiadás is tartozik, és előkészítés alatt áll egy nemzetközi konzorciumban megvalósuló projekt, ami a Kodály pedagógia hagyományaira építő, de modern, játékos zenei készségfejlesztés az infotechnológia segítségével. A kutatásokban, tanulmányírásban a következők vettek/vesznek részt: Dr. Makai Éva, Dr. Koncsek Andrea, Dr. Papp Károlyné, Dr. Pásztor Zsuzsa, Dr. Deszpot Gabriella, Dr. Szabó Orsolya, Stachó László, Holics László, Körmendy Zsolt, Gergely-Gál Ágnes.

Válogatott témakörök:

- Zenepszichológia, előadóművészet a zenepszichológia szemszögéből
- A hangszeres gyakorlás és a zenei képzeletfejlesztés pszichológiai aspektusai
- Stresszkezelő, személyiségfejlesztő és problémamegoldó módszerek
- Komplex művészeti nevelés és Kokas Klára pedagógiája
- A zenei foglalkozási ártalmak megelőzése

- A zene mozgásanalízise és annak gyakorlati előkészítése
- Az alapfokú szolfézs-tanítás a gyakorlatban
- A zeneterápia megjelenési formái és alkalmazási területei pszichoterápiában és a diagnosztikában
- Zenei nevelési koncepciók az alternatív iskola-modellekben
- Koncertpedagógia

Megjelent a 25 legjelentősebb, a magyar ének-zene oktatás és kórusművészet területén kiemelkedő pedagógusokkal készült interjúkötet, *Muzsika a katedrán* címmel, valamint egy népzene oktatást segítő kiadvány (*Mi vagyunk a rózsák* címmel), mindkettő Dr. Fehér Anikó munkája 2011-ből.

- **Alap- és alkalmazott kutatási programok, területek arányai, összefüggései**

Esetünkben csak részben értelmezhető, mivel klasszikus értelemben vett alapkutatás nem létezik. A művelt K+F területek szervesen kapcsolódnak a mindennapi oktatáshoz, ill. előadóművészeti, kottakiadási tevékenységhez.

- **Kutatás-fejlesztési és képzési portfólió szinergiái, illetve hiányosságai**

Hagyományos értelemben az Egyetemünkön folyó sajátos K+F tevékenységen belül nehéz portfólió szinergiáról beszélni (elméletileg lehet szinergia akkor pl., ha bizonyos zeneszerzők - mint Bartók és Kodály, életük bizonyos szakaszában közösen vittek végig nagy projekteket, ezek a kutatásban is megjelennek), a *képzési portfólióhoz* kapcsolódó szinergiák viszont kézzel foghatóak:

- a fejezet elején felsorolt összes kutatási terület (egyházzene, zeneszerzés, zenetudomány) eredményei azonnal bekerülnek az adott tanszéken folyó oktatásba, sőt akár országos jelentőséggel is bírnak (ld. az első részben említett Egyházzenei Füzetek sorozatot, mely a hallgatói önálló tanulást segítő forrásanyagként funkcionál. Mivel csak a Zeneakadémia személyi és tárgyi feltételeivel a háttérben művelhető a kiadás, a benne szereplő tartalom más felső- és középfokú intézmények egyházzenei szakjait és a liturgikus szolgálatot végzőket is támogatja nehezen elérhető zenei anyag közreadásával).

- a Liszt Múzeum és Kutatóközpont munkatársai rendszeresen tartanak előadást, konzultációt, opponensi tevékenységet folytatnak az egyetem hallgatói számára

- a zenepedagógiai kutatások eredményeinek bevezetése már a következő tanévtől elindul, (sőt kísérleti jelleggel már választható tárgyként szerepel a koncertpedagógia), a kutatások hatása a kiemelten kezelt tanárképzésben így hamar érvényesül

Hiányok:

Egyházzenei kutatások:

- A kutatási területek közül jelenleg hiányzik a Magyarországon ma még nem létező rendszeres *orgonatörténeti* kutatás, valamint a fontos küldetéssel bíró Egyházzenei Füzetek kiadása jelenleg forráshiány miatt szünetel.

Zenetudományi kutatások:

Dohnányi Ernő életművének kutatása elindult a MTA ZTI berkein belül, de forráshiány miatt a munka leállt, az Egyetem szívesen bekapcsolódna ebbe a nemzetközileg is jelentős a kutatómunkába. Hiány mutatkozik továbbá a *kortárs magyar zene* kutatásának területén. A 2012 májusában kihirdetett eredmény szerint a „Lendület” program egyik kedvezményezettje lesz a Zenetudományi Intézet kutatói gárdája kortárs magyar zene kutatására, amely rendkívüli lehetőséget teremt a kutatás kiszélesítésére és a LFZE bekapcsolódására.

Tevékenyebb szerepet tudna játszani a LFZE *Liszt Ferenc zeneműveinek kritikai összkiadásában*, amely az Editio Musica kiadó évtizedek óta gondozott projektje, mely a megfelelő humán erőforrás hiányában igen lassan halad. A LFZE rendelkezik azzal a tudományos potenciállal, amellyel fel lehetne gyorsítani ezt a nemzetközileg is elismert hatalmas vállalkozást. Egyik munkához sem elegendők a jelenlegi kapacitások, szükséges új emberek felvétele.

- **Doktori képzés volumene és eredményessége**

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem Doktori Iskolája a 2002-ben lezárult akkreditáció óta egységes, egyesített doktori iskolaként működik, amelyben a korábban önállóan akkreditált programok (zenetudományi PhD képzés 1995-től, a DLA képzés keretében: egyházzenei képzés 1996-tól, zeneszerzési-zeneelméleti képzés 1999-től, előadóművészi képzés 2000-től) az egységesített működési rendben is megőrizték szakmai önállóságukat.

A Doktori Iskola működési rendjét az Egyetemnek a doktori képzés és doktori fokozatszerzés követelményrendszerét előíró törvények és kormányrendeletek előírásain alapuló szabályzatai határozzák meg.

Ezek:

- a) az Egyesített Doktori Iskola keretszabályzata, amely az egyesített doktori iskola két – zenetudományi (PhD) és zeneművészeti (DLA) - tagozatának közös feladataira, valamint az Egyesített Doktori Iskolához akkreditált habilitációra vonatkozik
- b) a zenetudományi (PhD) doktori képzés saját szabályzata
- c) a zeneművészeti (DLA) doktori képzés saját szabályzata
- d) az Egyetem Habilitációs Szabályzata

A DLA-DT tagjai

Jeney Zoltán	elnök, egyetemi tanár, zeneszerzés program (zeneelmélet alprogram)
Hóna Gusztáv	egyetemi tanár, fúvós alprogram
Huszár Lajos	egyetemi tanár, SzTE
Kamp Salamon	egyetemi docens, PTE
Kollár Éva	egyetemi tanár, karvezető alprogram
Lakatos György	egyetemi docens, fúvós alprogram
Marton Éva	egyetemi tanár, énekes alprogram
Nagy Péter	egyetemi docens, billentyűs alprogram
Papp Márta	zenetudós,
Perényi Eszter	egyetemi tanár, vonós alprogram
Soós András	egyetemi docens, egyházzenei program
Tihanyi László	egyetemi tanár, előadóművészeti program
Vikárius László	zenetudós, MTA Zenetudományi Intézet, Bartók Archívum, a PhD program vezetője

A PhD DT tagjai:

Somfai László	DSc, prof. emeritus, MTA tag, elnök
Batta András	PhD, egyetemi tanár, rektor
Dalos Anna	PhD, zenetudós, MTA Zenetudományi Intézet
Domokos Mária	PhD, MTA Zenetudományi Intézet
Kárpáti János	DSc, c. egyetemi tanár
Kovács Sándor	PhD, tanszékvezető egyetemi tanár
Péteri Lóránt	PhD, egyetemi adjunktus
Richter Pál	PhD, tanszékvezető egyetemi docens, MTA Zenetudományi Intézet igazgatója
Tallián Tibor	PhD, egyetemi tanár, MTA Zenetudományi Intézet volt igazgatója

A szabályzatok időről-időre történő módosításai szükségszerűen követik egyrészt a törvények és kormányrendeletek változásait, másrészt a doktori képzés és fokozatszerzési eljárás során szerzett általános érvénnyel megfogalmazható, szabályzatban is rögzíthető tapasztalatokat.

Ennek megfelelően a 2007-ben készült új doktori szabályzat a kezdeti évek negatív tapasztalatai alapján előírja, hogy az abszolutórium megadásához a doktori disszertációhoz szükséges anyaggyűjtésnek 70%-os, a disszertáció megírásának pedig legalább 50%-osnak kell lennie.

A szigorú követelmények bevezetése óta a szervezett nappali képzésre felvettek lemorzsolódása minimálisra csökkent és a doktoranduszok több, mint 90%-a jelentkezett fokozatszerzésre. Ez a Doktori Iskola hatékonyságát is jelentős mértékben javította: az Országos Doktori Tanács széleskörű adatokon nyugvó algoritmusa alapján kiszámított mutatói szerint az **utóbbi években az LFZE Doktori Iskolája működik a leghatékonyabban** (a megelőző három év átlagában: 2010-ben 0,800; országos átlag: 0,40271; 2011-ben 0,667; országos átlag: 0,44136; 0,5 felett a 176 Doktori Iskolából csak 3 teljesített!).

Képzés nélküli fokozatszerzésre (egyéni felkészülés alapján) azok a 38. életévüket betöltött művészek jelentkezhetnek, akik a zeneművészet területén egyetemi oklevéllel és kiemelkedő szakmai múlttal rendelkeznek. Tekintettel arra, hogy Magyarországon teljes körű zeneművészeti doktori oklevél megszerzésére csak egyetemünkön van lehetőség, óriási az érdeklődés a fokozatszerzés eme lehetősége iránt is.

K+F kapacitások értékelése

• K+F+I tevékenység humán erőforrás-erőforrás minősége és mennyisége

A táblázat számai tökéletesen tükrözik a fenti leírás azon megállapításait, miszerint:

- szervezett formában történő K+F szignifikánsan kisebb volumenben létezik, mint egy hagyományos tudományegyetemen,
- igen kevés a dedikáltan csak kutatással foglalkozó főállású szakember, a kutatási-fejlesztési tevékenység főleg az oktatók *egyéni* kutatói tevékenysége,
- sok olyan tanszéki állományú szakember található a Zeneakadémián, akinek főállása MTA kutatóhelyen (elsősorban a Zenetudományi Intézetben) van, de ottani kutatási tevékenysége alapján oktat nálunk, ill. a Doktori Iskolában.

A **kapacitáshiány** a következő területeken mutatkozik:

- a Liszt Emlékmúzeum és Kutatóközpontban, ahol a jelenlegi kutatási feladatokkal megbízott szakemberek egyúttal a múzeumi létből fakadó számos egyéb feladatot is ellátnak, ami különösen a tavalyi jubileumi évben jelentett elkesztő leterhelést, praktikusán teljesen háttérbe szorítva a tiszta K+F tevékenységet, az intézmény *kutatóközpontként* történő folyamatos jelenlétét a tudományos életben. Nemzetközi projekteken való részvétel több esetben elmarad kapacitáshiány miatt, noha a LFZE Európa egyik kiemelt Liszt központja. Legalább 2 kutatóállás betöltése lenne szükséges

- az egyházzenei kutatásoknál, ahol a Dobszay tanár úr halála után keletkezett űrt be kell tölteni legalább 1 fő kutató alkalmazásával
- új zenetudományi kutatási területek művelése csak új emberek felvételével illetve megbízásával lehetséges

- **K+F+I tevékenységhez szükséges infrastruktúra minősége és rendelkezésre állása**

Általánosságban elmondhatjuk, hogy néhány speciális hangszert, vagy adatbázist, számítógépet leszámítva különlegesebb műszer, vagy speciális labor iránti igény a zenei kutatásoknál nem merül föl, ez alól csak a számítógépes zene szakirány a kivétel. (A normál oktatásnál a megfelelő minőségű hangszerek és hangszigetelt, megfelelő akusztikájú termék biztosítása kulcskérdés).

A szűkülő költségvetési források általánosságban hatnak negatívan a kutatásokra (mind az egyházzenei, mind a zenetudományi), a *könyvtári állomány* fejlesztésének takaréklángon tartásával, új adatbázisokra történő előfizetések ellehetetlenülésével, meglévő gépek, hangszerek karbantartásának csökkenésével.

Külön ki kell emelni a Liszt Múzeumot, ahol a *közgyűjteményi szabályozóknak* való megfelelés érdekében jelentősen kell növelni a feldolgozások, digitalizálások, adatbázisok számát, azonban az ehhez szükséges eszközpark nem áll rendelkezésre. A múzeum hangszereinek, bútorainak restaurálása, a múzeum világítása, párasító rendszerének korszerűsítése, a múzeum mint *turisztikai központ* fejlesztése, akadálymentesítése egyelőre meghaladja erőnket (ld. 4.1.4.4 Infrastruktúra-menedzsment és vagyongazdálkodási fejezet).

Az elektronikus zeneszerzés, számítógépes zene területét csak célzott pályázati források megléte esetén lehet művelni; igényei (stúdió, terem, berendezések) messze meghaladják az Egyetem jelenlegi teljesítőképességét.

- **K+F+I tevékenységet támogató intézményi szervezetek, szolgáltatások értékelése**
nem releváns.

- **K+F+I tevékenységre ösztönző intézményi mechanizmusok, eszközök értékelése**
Ösztönző mechanizmusok beindítására kizárólag akkor lesz lehetőség, ha a forrásoldal megerősödik.

- **K+F+I tevékenység támogatására dedikált intézményi pénzügyi erőforrások értékelése**

K+F+I tevékenységeink fedezetét vagy pályázati pénzből (ld. egyházzenei kutatás az OTKA pályázatból – 2009 és 2013 közötti periódusra évre 58 millió Ft), vagy az éves költségvetés dologi ill. beruházási fejezeteiből tudjuk finanszírozni, sajnos a **minimális mértékben**.

A zenepedagógiai terület a rekonstrukciós projekt tartalomfejlesztésre szánt költségéből tudott bizonyos kutatásokhoz kapcsolódó tanulmányírást finanszírozni, ennek összértéke 2010-12 közötti 17 millió Ft.

A Doktori Iskola 2011 végén nyert el egy 89 millió Ft értékű TÁMOP pályázatot, mely összeg 3 évre szól, ennek 85%-a kapcsolható közvetlenül vagy közvetve a Doktori Iskola fejlesztési projektjeihez.

A Liszt Múzeum és Kutatóközpont nem kap külön soron támogatást az éves költségvetésben, jelenlegi finanszírozása méltatlan az ott kiállított értékekhez képest, a

jegybevételek és alkalmi pályázati források a minimális szinten tartást teszik lehetővé, nagyobb fejlesztés elindítását már nem. Nagyobb mennyiségű nemzetközi anyagot tartalmazó kiállítás rendezésébe a megfelelő anyagi garanciák híján nem tudunk belevágni.

- **Elmúlt 3 év legjelentősebb beruházásainak szükségessége, fenntarthatósága**
K+F tevékenységünkhöz kapcsolódó beruházásaink volumenére „jellemző” adat, hogy a legnagyobb K+F beruházási tétel, egy mikrofilmdigitalizáló volt, 642 ezer Ft értékben.

K+F eredményesség és technológia transzfer értékelése

- **Tudományos publikációs teljesítmény (TABL_25)**

A hagyományos értelemben vett tudományos publikációs tevékenység (azaz cikkek, könyvek, könyvfejezetek) terén értelemszerűen élen járnak a kutatással is foglalkozó részlegeink (zenetudomány, zeneelmélet, egyházzene, Liszt Múzeum), bár vannak olyan művésztanáraink, különösen a jazz és népzene területén, akik szívesen publikálnak is:

Könyvek, könyvfejezetek: 2011-ben több mint kétszeresére nőtt a könyvek könyvfejezetek száma a korábbi évek húszas nagyságrendjéhez képest, köszönhetően a jubileumi Liszt évnek és a Liszt múzeum kiemelt szerepének.

Cikkek:

a közel 180 hazai cikk fele a zenetudományi terület munkatársainak tollából született, míg a külföldi publikációk terén az egyházzenei tárgyú cikkeink a vezetők.

Impakt faktor megadása a területen nem releváns.

Sajátos publikációs terület a *kottakiadás*, ebben is fontos szerepet játszunk, különösen a fúvós, régizene és népzenei terület.

A bevezetőben említett gondolatmenet, amely a művészeti tevékenységet állítja párhuzamba a hagyományos értelemben vett K+F tevékenységgel, és kívánja elismertetni önálló szellemi tevékenységként a zenei teljesítmények legkülönbözőbb válfajait, a következő paraméterek elkülönítését teszi indokolttá:

Mesterkurzusok, előadások, bemutató órák száma:

Klasszikus zenét oktató tanáraink számos, az egyetemi oktatásukon túlmutató meghívást kapnak, elsősorban külföldről, hogy mesterkurzusokon, bemutató órákon mutassák meg azt a páratlan tanítási kultúrát, amit Magyarországon a Liszt Akadémián folytatnak. Legnagyobb arányban Japánban, Németországban, Ausztriában, Spanyolországban és az USA-ban tartanak kurzusokat, bemutató tanítást. Hogy miért éppen ezekben az országokban, annak okai változatosak, Japánban óriási tisztelete van a magyar zeneoktatásnak, professzoraink évtizedekre visszamenően nagy tekintélynek örvendenek, többen tartósan tanítottak is ott, nem véletlen, hogy nemzetközi diákjaink között is a japán a vezető nemzetiség. Németországban, Spanyolországban több kiemelkedő tanárunk fél vagy főállásban tanít, akik így

egyszerre tudják érvényesíteni magyarországi tudásukat európai kapcsolatrendszerükkel, számos USA egyetem visszahívja korábbi vendégprofesszorait, közöttük szép számmal találunk zeneakadémiai tanárokat.

Népszerűek tanáraink az európai, amerikai, japán nyári egyetemeken is. Néhány név az igen gazdag listáról: Marton Éva, Onczay Csaba, Perényi Miklós, Szabadi Vilmos, Kelemen Barnabás, Vigh Andrea, Nádor György, Falvai Sándor, Lantos István, Dráfi Kálmán, Nagy Péter, Kemenes András, Gulyás Márta, Devich Sándor, Kovács Béla, Hőna Gusztáv, Bálint János, Lakatos György, Szabó László, stb.,

A jubileumi Liszt-év során *Liszt az iskolaalapító* címmel külön programot dolgoztunk ki annak a tanítási hagyománynak a bemutatására, amit Liszt örököseiként folytatunk, a Hungarofest támogatásával tanáraink a világ számos pontján mutatták be hogyan játszottak és hogyan tanítottak Lisztet, mi a Liszt Akadémia 2011-ben.

Népzene tanárainkat (Balogh Kálmán, Árendás Péter, Guessos-Majda Mária, Jánosi András, Eredics Gábor, Sebő Ferenc, Halmos Béla, stb.) nem csak a határon túli magyarok lakta területekre hívják, hanem Európa egyéb országaiba, főleg a skandináv régióba, Ausztriába.

Jazzművészeink (Binder Károly, László Attila, Lakatos Ágnes, Babos Gyula, Berki Tamás, Oláh Kálmán, Borbély Mihály stb.) a műfaj kozmopolita jellegéből fakadóan az egész világra kapják a meghívásokat.

Különleges helyet képviselnek a *Kodály Intézet tanárai* (Dr. Nemes László Norbert, Dr. Erdei Péter, Dr. Körtvési Katalin, Dr. Platthy Sarolta, Dr. Szabó Orsolya, Dr. Kiss Katalin, Dr. Kontra Zsuzsanna, stb.) akik a kodályi örökség legautentikusabb letéteményeseként járják a világot, Anglia, Portugália, Írország, Svájc és a teljes Távol-Kelet szerepel naptárunkban, kiemelten Kína, Korea, Szingapúr, Japán, Fülöp-szigetek, Ausztrália. Ezekben a helyeken csodálattal adóznak a magyar zeneoktatási rendszernek, a Kodály-módszernek, szeretnék a legjobban működő elemeket meghonosítani saját országukban.

Fesztiválokhoz kapcsolódó tevékenységek (fesztiválszervezés, művészeti vezetés) száma:

Neves tanáraink nem elégednek meg azzal, hogy tanítanak, koncerteznek, hanem saját hangszerük, műfajuk köré fesztiválok szervezését, művészeti vezetését vállalják. Erre kevesen képesek, mert igen magas fokú szervezőképességet igényel, igen kiterjedt nemzetközi kapcsolatrendszerrel feltételez. Hárfa (Vigh Andrea), gitár (Eötvös József), csembaló (Horváth Anikó), zongora (Falvai Sándor, Körmendi Klára), népzene (Richter Pál, Balogh Kálmán, Vakler Anna), jazz (Márkus Tibor), egyházzene (Soós András, Mizsei Zoltán, Enyedi Pál, Bubnó Tamás), vonósok (Onczay Csaba, Kelemen Barnabás) kamarazene (Kokas Katalin, Devich János), fúvósok (Hőna Gusztáv, Varga Zoltán), kórusművészet (Kutnyánszky Csaba, Kollár Éva, Horváth Gábor), régizene (Vashegyi György) minden terület képviselteti magát, rendkívüli erőket fektetve egy-egy eseménybe. Külön említést érdemel Lakatos György fagottművésznünk Kékmadár Fesztiválja, melynek teljes bevételét beteg gyermekek gyógyítására fordítják.

Zsűritagságok száma:

Rangos zenei verseny zsűrije nem lehet meg a szakma a csúcsintézménye, a LFZE tanára nélkül. Hazai versenyekre ez természetesen igaz, de nemzetközi versenyeken is szép számmal vesznek részt professzoraink, kivétel nélkül minden szakunkról.

Koncertek száma:

Zeneművészeti egyetemként az egyik legfontosabb mutatószámunk az, hogy tanáraink hány koncertet adnak egy évben. A táblázatban lévő többeszes szám azt jelzi, hogy tanáraink, amellet, hogy világszínvonalon tanítanak, koruktól függetlenül aktív pódiumjelenléttel bírnak itthon és a világban, ami természetesen tanári hitelességükre is visszahat, és életük személyes példáival tudnak művészi pályára készülő hallgatóiknak szolgálni. Sok művésztanáruk folytat szólókarriert, de hangszerétől függően számosan kamaraegyüttesek illetve különféle zenekari formációk tagjai, köztük a vezető magyar zenekaroké, akik százas nagyságrendben tartanak koncerteket. A Liszt-év különösen fontos lehetőség volt számunkra a klasszikus zene területén (különösen Jandó Jenő kapott számos felkérést), de kiemelkedően aktív jazz-és népzeneoktatóink koncertélete is, dominanciájuk megkérdőjelezhetetlen. Egyházzenei oktatóink is aktív pódiumművészek, de emellett sokan a folyamatos liturgiai szolgálatot is ellátják közülük!

Felvételek száma (rádió, TV, CD, stb.):

Az előadóművészet illékony műfaj, az utolsó hang felhangzása, a függöny leeresztése után már csak a varázs marad. Ha művészetük rögzítésre kerül, a művészetkedvelők bármikor elő tudják hívni az élményt. Bár a mai tendenciák már kevésbé kultiválják, még mindig jelentős a felvételek száma, pozíciónk a klasszikus zene mellett igen erős jazz és népzenei vonalon is.

Rádió és TV-műsorok száma:

Ebben a műfajban hitelesnek és népszerűnek lenni különösen nehéz. A Liszt Akadémia büszkén tudja tanárai sorában a Bartók Rádió országosan elismert és gyakran hallható műsorvezetőit: Némethy Attila zongoraművészt, tehetséges zongoristáink kiváló tanárát, Kovács Sándor zenetörténészt, az Alkotóművészet és Zeneelméleti Ismeretek Tanszéke vezetőjét, Fazekas Gergely zenetörténészt, Mesterházy Máté zenetörténészt, évi összmegjelenésük száma 500 fölött van. Jazzműsorok állandó résztvevői László Attila, Jeszenszky György, Retkes Attila, népzenei műsorokban szinte a teljes tanári kar hallható, a teljesség igénye nélkül Sebő Ferenc, Kobzos Kiss Tamás, Fehér Anikó, Jánosi András, Árendás Péter, stb., egyházi orientációjú műsorokban számos alkalommal szerepelnek tanszékünk tanárai.

Zeneszerzőink, vagy zeneszerzőként is tevékeny oktatóink alkotásait, teljesítményét

- *ősbemutatók számával,*
- *saját, korábban írt művek bemutatásának számával*

tudjuk legjobban jellemzi. Kiemelkedően magas, 50-60 körüli az évi ősbemutatók száma a klasszikus zenei vonalon, de a jazz területén is 20 körüli! Büszkén jelentjük, hogy tanáraink műveit folyamatosan játsszák itthon és külföldön, amit a második paraméter 600 fölötti száma jelez.

- **Tudományos és művészeti eredmények elismertsége, nemzetközi díjak, kitüntetések (TABL_25)**

Egyetemünk az országos zeneművészeti képzés csúcsintézményeként számos olyan oktatóval büszkélkedhet, akik a maguk pályáján a legrangosabb kitüntetések birtokosai.

A **Corvin-lánc 2012 évi kitüntetettje** Marton Éva világhírű operaénekes, az LFZE tanszékvezető egyetemi tanára.

Tudományos eredményeink mutatójaként a tudományos díjak tekintetében a következőket tudjuk megadni:

2 Kossuth-díj: Jeney Zoltán és Vajda János zeneszerzők

4 Széchenyi-díj: Komlós Katalin zeneelmélet professzor, Somfai László, Kárpáti János zenetudósok, Szendrei Janka egyházzenesész

Szabolcsi Bence-díjban, a Bartók-Pásztory díj alkotóművészeti díjában, Akadémiai-díjban, Erkel-díjban, Nádasdy-díjban, Lajtha-díjban, az Artisjus-díjában alkotóművészeti tevékenységért **41** alkalommal részesültek oktatóink

Művészeti díjasaink listája viszont értelemszerűen hosszabb:

12 Kossuth-díj: Hargitai Géza (a Bartók-kvartett tagjaként), Jandó Jenő, Kelemen Barnabás, Ligeti András, Marton Éva, Onczay Csaba, Perényi Miklós (két alkalommal), Párkai István, Rácz Zoltán (az Amadinda tagjaként), Sebő Ferenc, Szenthelyi Miklós.

Az előadóművészet területén számtalan díj létezik, ebből nagy szakmai presztízse a Liszt-díjnak illetve a Bartók-Pásztory-díjnak van. Egyetemünk **52 (!) Liszt-díjas** oktatóval büszkélkedik, **27 fő részesült a Bartók-Pásztory-díj** előadóművészeknek járó kategóriájában, az Artisjus díjat előadóművészi tevékenységért 36 fő kapta meg eddig. 7 oktatónk kapott Kiváló Művész, 14 oktatónk kapott Érdemes Művész kitüntetést.

Több neves tanárunk büszkélkedhet életműdíjjal, közülük is kiemelendő Marton Éva világhírű operaénekesnő, a Magánének Tanszék vezetője, aki Európa vezető Operaházaitól kapta meg több alkalommal a kitüntetést; valamint három fúvós professzorunk, Hóna Gusztáv harsonaművész, aki az International Trombone Association, Szabó László tubaművész, az International Tuba and Euphonium Association és Kovács Béla klarinétművész, az International Clarinet Association életműdíjasa. Binder Károly jazz-zongoraművész, zeneszerző a patinás müncheni Ludwig-Maximilian Universität kitüntetését kapta 2011-ben. Hazai életműdíj kitüntetettje Czidráné Bodza Klára a Népzene tanszék elismert tanára.

A Magyar Köztársasági Érdemrend különböző fokozatainak kitüntetésében számos kiváló oktatónk részesült.

Testületi tagságok jellemzése

Egyetemünk országos vezető szerepe természetesen a testületi tagságok kiemelten magas számában is megjelenik. Túlzás nélkül állíthatjuk, hogy a magyar zenei és kulturális életben nincs olyan fontosabb testület, melynek vezetőségében, tagjai között ne lenne jelen zeneakadémiai tanár. A megújult Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság tagja ill. a Művészeti Bizottságának elnöke az Egyetem rektorhelyettese, a MERSZ ill. MRK Művészképzési Bizottságának soros elnöke az Egyetem rektora.

Alkotóművészeink szám szerint 84 hazai és 18 nemzetközi testületben vállaltak tagságot, választották őket vezetőségi tagnak, előadóművészeink 91 hazai és 32 nemzetközi testületben töltenek be fontos pozíciókat.

A Liszt, Bartók, Kodály élete, életműve körüli kutatásokat, tevékenységeket összefogó nemzetközi testületek kulcsszereplői a magyar szakemberek, a nagy nemzetközi társaságoknak (pl. International Liszt Society, International Kodály Society) meghatározó és véleményformáló tagjai a magyar szervezeti tagok.

- **K+F+I tevékenységek pénzügyi eredményessége (TABL_26)**
A két támogatott terület, - az egyházzenei kutatások OTKA forrásból (mely 5 évre elosztva 58 millió Ft) illetve a 2011 végén elnyert TÁMOP pályázat a Doktori Iskola fejlesztésére (közel 90 millió Ft értékben) – egyike sem szolgál árbevétel generálási célokat, így a táblázat ezen rubrikáinak kitöltése **nem releváns**.
- **K+F+I együttműködések fejlődése (TABL_27)**
K+F-re koncentráló egyetemi partneri együttműködésünk kevés van (oktatási orientáltságú annál inkább – ezekről bővebben ld. 4.1.2.6. Nemzetközi dimenzió fejezetet), kiemelendő az Egyházzene Tanszék, amelynek nem intézmények közötti szerződéses megállapodásokon alapulnak, hanem jobbára tartós személyes kapcsolatokon, ismétlődő meghívásokon Graz, Regensburg, Salzburg, Oxford felsőoktatási és egyházi intézményeiből, és a londoni Royal Academy of Music-ból.

A zeneművészet terén nem jellemző a vállalati partneri K+F együttműködés.
- **K+F+I eredmények hasznosítása (TABL_28)**
Nem releváns.

4.1.4. Intézményirányítás értékelése

4.1.4.1. Intézmény-irányítási folyamatok, eszközök értékelése

Az intézményirányítás területén az egyetem az utóbbi 4 évben sokat tett az irányítási és kontroll eszközök hatékonyságának növelésében, mind pedig az irányítási struktúra fejlődése terén. A 2000-es évek közepén a megújítandó infrastruktúra tervéhez már csatlakozott a gondolat, hogy a szervezeti és irányítási kultúra megújítása is szükséges és a modern menedzsment eszközök valamint a középtávú tervezés és stratégiai építkezés elengedhetlenné válik a fenntartható tevékenység biztosítása és a páratlan értékeket képviselő, de elavult struktúrában nem érvényesülő oktatási és kulturális tőke hasznosulására.

Az Egyetem abban a különleges helyzetben van, hogy rektora Prof. Batta András személyében a 2000-es évek közepe óta *folyamatosan és változatlan formában* van jelen egy konzisztens megújulási törekvés. Személyében az EU rekonstrukciós projekt megálmodóját, sikeres pályázóját és a megvalósítás kulcsát tisztelhetjük, aki lassan tíz éve, megszakítás nélkül képviseli a megújulást és töretlen erővel hajtja előre ezt a kiemelt projektet.

Az irányítási folyamatok és eszközök fejlesztésében a következő szakaszok és lépések említendők:

- 2007 második felétől az egyetem távlati céljait szolgáló nemzetközi és fejlesztési terület megtámogatása felkészült, kompetens új munkatársakkal. A nemzetközi és fejlesztési osztály kialakítása.
- 2008-tól a stratégiai tervezést alátámasztó kontrolling tevékenység megerősítése, a költségvetési tervezésben az éven túli időszakra tekintő legalább nagy trendeket felvázoló tervezési folyamatok kiépítése megindult és még a mai napig tart a mai elvárás az minimum ötéves stratégiai tervezés költségvetési főszámsorok trendjeinek kidolgozásával. Szorosabb éven belüli likviditás menedzsment és tervezés megvalósult.
- a vezetői és döntéshozatali fórumokon a 3-5 éves távlatban gondolkodás behozatala mind a rektori tanács, mind a GT és szenátus szintjén
- a professzionális működést és hatékony vezetői döntéshozatalt elősegítő szervezeti struktúra kiépítése érdekében 2009 végén szervezeti átvilágítás keretében tárta fel az egyetem vezetése a szervezeti struktúrában, a szükséges ellátandó feladatkörök terén és az irányítási eszközök terén a fejlesztendő irányokat. 2010-től a szűkös keretek között is elindult a támogató területek szervezeti fejlesztése melyek kiteljesítése a projekt megvalósulása után következő projektteljesítési időszak sikerének egyik záloga. Az átvilágítás eredményeképpen megtörtént a működést alapvetően befolyásoló humán kapacitáshiányok újrafelmérése és elindult a tudatos szervezet és humán erőforrás építkezés. (Ezen belül az üzemeltetés, HR menedzsment, rendezvényszervezési terület megerősítése.)

A jelenlegi helyzetkép:

- a rektori, főigazgatói és az alatti vezetői értekezletek a hatékony információ megosztás és döntés előkészítés fórumaiként működnek
- a vezetői döntéshozatali mechanizmusok a vezetői fórumokon keresztül csoportos vezetői mérlegelések alapján működnek rugalmas, több szempontú mérlegelést biztosítva a vezetői döntéshozatalban
- 2009-től a vezetői döntés előkészítési folyamatoknál a modern mechanizmusok belső stratégiai és projektmunkacsoportok és workshopok kialakításával segítették a vezetői stratégiai döntéshozatalt

Az EU rekonstrukciós projekt befejezése utáni tevékenység hatékony szervezésének követelményeire szabott szervezeti felépítés nagy struktúrájának kialakítása befejeződött. Ennek lényege a transzparencia, a szakmai feladatmegoldásban résztvevő és támogató területek világosan elkülönült struktúrája, ami mind a vertikális mind pedig a horizontális információ áramlást, hatékony irányítást és végrehajtás feltételeit hivatott biztosítani.

A szakmai minőséget és az intézmény szakmai stratégiai céljait a rektor irányítása alatt jól elkülönülő szakmai feladatot teljesítő szervezeti egységek garantálják. Az egyetem működését összefogó főigazgató alá tartozó támogató területek, a rektor alatt a hatékony működtetésért felelnek, beleértve a költségvetési megfelelést is. A szakmai irányítás rektor alatti szintjének megerősítése 2 rektor helyettessel a felső vezetés megfelelő hatékonyságát biztosítja.

További javulás és fejlődés területei 2013 év végéig:

- A cél hatékonyabb vezetői ellenőrzés és információs vonalak erősítése. A projekt utáni szélesebb és komplexebb tevékenységre szabott vezetői információs rendszer kiépítése folyamatban van.

- A kontrolling tevékenység terén a minimum 5 éves távra előrettekintő tervezés éves tervlembontásban alternatív tervek kidolgozása a fejlesztéssel egybekötve, ezt irányozza elő a projekt teljesítési időszaka is.
- A folyamatalapú működés erősítése, belső ügyviteli vonalak, folyamatok további finomhangolása és felkészülés a belső szolgáltatás alapú teljesítménymérésre, ami a támogató területek minőségbiztosításának alapját képezi.
- A szervezeti struktúra véglegesítése és a projekt illetve a középtávú fejlődés szempontjából szükséges státuszok kialakítása (mások megszüntetése) 2013 első félév végéig.
- A rektor és rektor helyettesek munkáját segítő központi titkárság és oktatásirányítási valamint kommunikációs feladatokat kezelő csoportok erősítése.
- A szakmai minőségbiztosítás új alapokra helyezése az EU-projekt által megkövetelt színvonalú komplex oktatási és kulturális szolgáltatások kínálata érdekében.
- A projektjellegű (workshop, munkacsoport) döntés előkészítést segítő csoportok munkáján keresztül az önelemzés és az elérendő célok szempontjából a rendszeres visszacsatolás biztosítása.

A 2009-től fokozatosan tervezett irányítási struktúraváltásnak és szervezeti megújulásnak is sajnos a 2009-től beköszöntött gazdasági válság és az ezzel összefüggő egyre nagyobb fenntartói forrásvisszafogás volt a legnagyobb korlátja. A hiányzó kapacitások kiépítése nem történt meg így meg 2010-ben, ami visszahatott az irányítás hatékonyságára. Elmaradtak a minőségi informatikai fejlesztések, ezért még csak most tudjuk felépíteni az új hatékony vezetői információs rendszer jelentési alapjait (a kontrolling csoport gondozásában fokozatosan 2013 közepéig). Ugyanez érvényes a minőségbiztosítási rendszer új alapokra helyezésére is. Ebben az évben komoly előrelépéseket tervezünk mind a szabályzati mind a működési kritériumrendszer felállítása tekintetében.

A fentebb említett szervezetfejlesztési célok azonban nem változtak, és mint végső célt a szabályozási és gazdasági környezethez rugalmasan alkalmazkodni képes jövőorientált, de hatékony rövidtávú menedzsmentet biztosító szervezet és irányítási struktúra kialakítása, amelynek alapjait nagyrészt már lefektette az egyetem.

4.1.4.2. A gazdálkodási tevékenység értékelése

Az egyetem gazdálkodása elmúlt négy évének **fő meghatározója egyértelműen az egyetem által felvállalt és méreteihez képest és történelmi jelentőségében is legjelentősebb 90%-ban EU forrásból finanszírozott közel 12 milliárd Ft értékű infrastrukturális felújítást és komplex tartalmi megújulást is tartalmazó projekt, amely az egyetem gazdálkodására alapvető hatást gyakorolt és így az alábbi az egyetem gazdálkodásának szempontjából lényeges megállapításokat tesz szükségessé:**

- 1.) **A 2008-ban EU-s pályázat alapján elnyert projekt költségvetése az egyetem éves költségvetésének többszörösét teszi ki,** és 2009-től fokozatosan és növekvő összegekkel épült be az egyetemi működési költségvetésbe. Éppen a projekt összegszerű nagysága és előirányzati összetettsége miatt a beszámolóknak szereplő összesített adatsorok az egyetem működésének valódi gazdasági helyzetét leíró elemzésekhez félrevezető illetve értelmezhetetlen adatokat szolgáltatnak, ha nem választjuk külön világosan a projekt és a működés költségvetési adatsorait. (lásd TAB29)

- 2.) **2009-től az egyetem átmeneti időszakát éli** éppen a projektmegvalósítás következményei révén. Ezért mind bevételtermelő képessége mind pedig eredményessége tekintetében a jelenlegi költségvetési adatsorok közül egyik sem mutatja az egyetem majdani és projekt előtti tényleges tevékenységéből következő lehetőségeit,
- 3.) Az átmeneti időszakot annak működési költségvetésre rótt következményeivel (átmeneti többletkiadások, bevételkiesés a főépületi rekonstrukció miatt) **az egyetem a gazdasági válságból fakadó kedvezőtlen környezeti változások és a fenntartói támogatási megvonások példátlan szorításában kellett, hogy átvészelve** és csak múlt év végére kapott a fenntartótól komolyabb segítséget az átmeneti időszak túléléséhez.

Összességében így az egyetem legnagyobb gazdálkodási eredményének az elmúlt időszakra nézve a **puszta fennmaradását** tekinti, még hozzá az összes megszorítást is figyelembe véve úgy, hogy **mind bevételtermelő képességét mind minőségi feladatellátás szempontjából a potenciálját egyelőre meg tudta őrizni.**

Bevételek elemzése

A fenntartói támogatás alakulása és kihatása az egyetem gazdálkodására

ÁLLAMI TÁMOGATÁS					
millió Forint	2008	2009	2010	2011	2012
Összesen	2 214	2 202	2 120	2 186	2 221
Utólagos rendkívüli támogatás nélkül	2 214	2 102	2 020	1 936	1 921

A fenti adatsor a beszámolóhoz képest nem tartalmazza a forrás szempontjából semleges támogatást (pl. fedezet visszafizetési kötelezettség teljesítésére) és korrigálja az adatsort a mindenkor utólagos ránt rótt visszafizetési kötelezettséggel.

A számsor jól láttatja, hogy miközben az alaptámogatásokban a fenntartó törekvése egyértelműen a visszahúzóást mutatja, az egyetem átmeneti állapotának szorításában a fenntartótól kapott rendkívüli források révén nagyságrendileg 2,2 milliárd Ft támogatással tudja csak megoldani tevékenysége fenntarthatóságát. 2008-ban a projekt indulásakor a fenntartói támogatás ezen a szinten volt, amikor is a projekt dokumentációk elfogadásával a fenntartó vállalta, hogy a fenntartói támogatás a projekt megvalósítás időszakában stabil marad és ezért a projekt nem is számolt semmilyen fenntartói támogatáscsökkenéssel. Az egyetem továbbra is a 2,2 Mrd Ft fenntartói támogatást látja a stabil építkezés szempontjából a szükséges minimumnak, különösen, mivel ez az ellátottak során a hallgatói juttatásokat is tartalmazza 160 millió Ft körüli szinten, ami az egyetem tevékenysége fenntartása szempontjából teljesen semleges.

A saját bevételek alakulása

Működési bevételek: 2008-2009-hez képest a saját működési bevételeink drasztikusan csökkentek a elsősorban főépület kiesésével, másodsorban a külföldi hallgatók és egyéb felnőttképzésben részesülők létszámának csökkenéséből fakadóan. 2011-től újra némileg

emelkedett saját működési bevételünk köszönhetően a Kodály Intézet és a Liszt Múzeum jó teljesítésének és a külföldi költségterítéses hallgatók újbóli növekedésének. 2012 bevételek szempontjából továbbra is átmeneti év lesz. Jelentősebb növekedést a főépületünk 2013-as elkészültével várhatunk mind koncert mind épülethasznosításból eredő bevételek terén, mind pedig az oktatási-kulturális tevékenységeink új bevételi lehetőségeiből.

Célzott források (pályázat, vállalkozások által nyújtott támogatás): ezen a területen különösen érzékenyen érintette a válság az egyetem bevételeit (ld. gazdasági környezet elemzése). A szakképzési hozzájáruláson kívül, mely csak a középiskolai oktatási tevékenységünket támogathatja, a vállalászati szféra jelenléte a 2009-es 60 milliós Ft szintről teljesen eltűnt, holott erre a szegmensre építette az egyetem az egyik bevételnövelési potenciálját. A célzott állami forrásokból 2011-ben sokat sikerült elnyerni, de ezek egy része a Liszt évhez kapcsolódó egyszeri forrásokat jelentett.

Jelenleg a nagy EU-projekten kívül, a doktoriskola TÁMOP pályázata és az OTKA pályázati forrás az, ami éven túl is tervezhető pályázati forrást jelent.

Működési költségvetés kiadási szerkezetének elemzése

Személyi kiadások: Ezen a területen az egyetem még 2008-2009-ben a projekt utáni időszakra történő felkészülés jegyében azzal számolt, hogy az oktatói állományt létszámban fenn kell tartani, de minőségi oktatói teljesítmények figyelembevételével az átmeneti időszakban a feszebb kapacitáskihasználással maximum 10 %-os illetmény megtakarítás elérhető lehet átmenetileg, ami megteremtheti legalább részben a jövőre nézve a minőségi teljesítmény jobb anyagi elismerésének feltételeit.

A működést támogató területeken egyértelműen a kapacitáshiányok megszüntetése érdekében, mind létszámban mind kompetenciákban a fejlesztésre kellett volna már 2010 elejétől koncentrálni.

Ezzel szemben és az egyetem által felvállalt projektcélokkal is ellentétesen a gazdasági válság és a fenntartói elvonási döntések valamint az átmeneti állapotból fakadó saját bevételcsökkenés szorításában az egyetem messze a vállalható szint fölötti kb. 21%-os személyi kiadáscsökkenést szenvedett el. Nem kis mértékben az oktatóink szolidaritására szorulva és a támogató területek súlyos kapacitáshiányainak fenntartása révén.

SZEMÉLYI KIADÁSOK				
millió Forint	2008	2009	2010	2011
Bruttó illetmények	1 593	1 456	1 362	1 302
Járulékok	496	436	370	348
Összesen	2 089	1 893	1 732	1 650
Összesen	100%	91%	83%	79%

Konkrét kényszermegtakarítási lépésekre a humán erőforrás elemzésnél térünk ki.

Ezért a személyi kiadások terén nemhogy további megtakarítást nem lehet elérni, hanem az egyetem minőségi alapfeladat ellátása és közép-hosszú távú projekt céljainak megvalósítása érdekében itt már ebben az évben masszív fejlesztésre van szükség.

Ez az **oktatói állományra** vonatkoztatva a következő 3 éves időszakban a projekt által meghatározott hallgatói létszámnövekedést is figyelembe véve **legalább 50%-os személyi kiadásnövekedést igényel** a 2011-es teljesítési szinthez képest, miközben a **támogató területeken szükséges létszámfejlesztés** és minőségi cserék mellett a még az ezzel párhuzamosan folyó racionalizálással együtt is **minimum 50%-os személyi kiadásnövekedéssel** járnak a 2011-es teljesítési szinthez képest. Ez 2014-ben nagyságrendileg 2,1-2,2 milliárd Ft összegű személyi kiadást jelentene.

Dologi kiadások alakulása: A dologi kiadások terén már a 2008-as év is súlyos problémákat vetett fel mind az ingatlan állomány mind a hangszerállomány mind pedig a folyó oktatást és koncerttevékenységet támogató dologi kiadásoknál. Az állandó szűk keresztmetszetek mentén alakuló fedezet a hatékony működtetést is akadályozta, mivel a támogató területek dolgozói állománya sem tudta kapacitás és kompetencia hiányában a leghatékonyabb működtetést elérni. Éppen ezért 2009-ben majdnem nulláról újratervezte az egyetem a dologi szükségleteket és ennek eredményeképpen relatíve nőtt a dologi kiadások mértéke a költségvetési szerkezeten belül.

2010-től új jelentős kiadási tételt jelentett az átmeneti épület finanszírozása. Így a 2009-2011 időszakban a szükséges dologi kiadások szintje nagyságrendileg 650 millió Ft körül mozgott és ezek teljesülése a 2009-től bekövetkezett fenntartói támogatáscsökkentések, zárolások, elvonások és utólagos részleges támogatás visszajuttatások szorításában teljesült vagy szállítói tartozásként csapódott le a beszámolóinkban.

2011 szeptemberétől a Wesselényi utcai épület elkészültével visszacapott az egyetem egy 21. századi modern épületet, amelynek az **üzemeltetési igényei** viszont az eddigi –anyagi fedezet hiányában - lényegében esetleges karbantartási és üzemeltetési tevékenységet nem engedi. Itt egy kifizetetlen közműszámlából adódóan nem egyszerűen hideg lesz az épület, hanem használhatatlan, hozzáátve, hogy mindez a hatékony és energiatakarékos működést szolgáló rendszerekből fakadó igénye az épületnek. 2013 végén egy hasonlóan modern és kapacitásaihoz képest energiatakarékos, de ugyanilyen fegyelmezett működtetést igénylő **high-tech épület** lép vissza az ingatlan állományunkba, amelynek **üzemeltetési költségei szintén jelentősek lesznek.**

Az oktatást közvetlen támogató dologi kiadások terén eddig is rendkívül kevés forrás jutott a tanszéki és egyéb oktatási tevékenységet támogató keretekre. Az megújult infrastruktúrában a megújult minőségi oktatás szintén fejlesztést igényel, amelyen belül különösen fontos az **egyetemi hangszerállomány** rendszeres karbantartásának biztosítása, mely az utóbbi 10-12 évben általában fedezethiányból fakadóan nem történt meg.

A fentiekből fakadóan a **dologi kiadások terén** a 2011-es év teljesítéséhez hasonló 650-680 millió Ft kiadás várható, amelyre azonban a 2013 év végétől az egyetem épülethasznosításból termelt újból növekvő bevételei növekvő fedezetet biztosíthatnak.

A számsor jól láttatja, hogy miközben az alaptámogatásokban a fenntartó törekvése egyértelműen a visszahúzódot mutatja, az egyetem átmeneti állapotának szorításában a fenntartótól kapott rendkívüli források révén nagyságrendileg 2,2 milliárd Ft támogatással tudja csak megoldani tevékenysége fenntarthatóságát **a jelenlegi állapotában, ami az EU Projekt előrehaladásával 2014-től kezdődően gyorsan 2,5 - 2,8 Mrd Ft közötti tartományba kerül.**

Beruházási és felújítási kiadások alakulása: Az egyetem vezetése már a 2000-es évek közepén felismerte, hogy a szép, értékes, de elavult **műemlék épületekből álló infrastruktúra** az egyetem magas színvonalú, nemzetközileg is elismert oktatási és kulturális értékei **érvényesülésének a gátjává** vált. Ennek alapján jutott el sok áldozat és nehézség révén az EU-s projekt pályázatig és 2008 végétől az egyetem 1907 óta egyetlen és legjelentősebb infrastrukturális projektjéig, amelynek első gyümölcse a 2011 végén átadott Ligeti György épület és 2013-ban a teljesen megújult Liszt Ferenc téri Főépület lesz. Ezért az egyetem a szó szoros értelmében ennek a fejlesztésnek a bűvöletében él. Maga a felújítás nagyrészt a fenti két épület rekonstrukcióját öleli fel, de az eredeti költségvetésben komoly - 400 millió Ft - összegben szerepelt hangszerbeszerzés is, amelyek az egyetem ingatlanokon kívüli legértékesebb és stratégiaileg fontos tárgyi eszközeit képezik.

A felújítási munkák során azonban a közbeszerzési eljárás szabályozási változásai és nehézségei miatti késedelem és a gazdasági környezet együttes változásai az épület felújítások költségvetésének összességű növekedését eredményezték és egyben a hangszerállomány megújulásához szükséges hangszerbeszerzés elsorvadásához vezettek, amely a most lezajlott 25 millió Ft értékű gyakorlótermi zongorák beszerzésére zsugorodott.

Miközben a projekt megvalósítása szerencsésen halad előre sajnos a projekten kívüli beruházási és felújítási tevékenysége az egyetemnek elenyésző volt. Forrás híján (lásd bevételek alakulása) még a legszükségesebb felújítási tevékenységet sem tudta felvállalni az egyetem a többi egyébként értékes és stratégiaileg szintén nélkülözhetetlen ingatlanjára (ld. következő pont).

Éppen hogy jutott forrás az informatikai berendezések szükséges cseréire és végképp nem jutott forrás hangszerbeszerzésre. Hangszerberuházás csak a Bartók Konzervatóriumunk által kapott szakképzési hozzájárulásból valósult meg nagyságrendileg nem több, mint évi 5 m Ft összegben. Így a sarokszámokban megadott beruházási kiadási előirányzat sem teljesült 2009-től egyik évben sem.

Az egyetem utolsó hangszerbeszerzése 2008-ban zajlott le, azóta beruházásra egyáltalán nem, karbantartásra pedig elenyésző forrás jutott. A kistestű hangszereknél ezért mostanra a rézfúvós, fafúvós hangszereknél valamint részben az ütős hangszereknél alakult ki a legnagyobb feszültség.

A nagytetű hangszereinknél egyértelműen orgonáink felújításai és legfőképp az EU-s projekt megvalósításához szervesen kapcsolódó, de annak részét nem képező nagytermi romantikus **Voit orgona rekonstrukciója** jelenti a legnagyobb költségvetési és szakmai kihívást a következő 2-3 évben. Az orgonarekonstrukció előkészítése mára külön projektként zajlik, és a műszaki megvalósíthatósági tanulmány elkészültével ez év júniusában a pénzügyi tervezési fázisba lép nagyságrendileg 800-900 millió forintos várható beruházási igénnyel.

Pénzügyi tartalékok: Az egyetem 2011-ben látszólag jelentős pénzügyi tartalékkal zárta az évet, ami viszont nagyrészt az EU-s projekt és az új, doktoriskolánkhoz köthető új TÁMOP pályázati forrás első részletéből tevődik össze és mint ilyen célzott forrásként kizárólag 2012-2013 évek kiadásaira tartalékolandó.

4.1.4.3. Pályázati abszorpciós képesség és forrásbevonó képességelemzése

A fejezetben az intézmény pályázati tevékenységének bemutatására kerül sor az alábbi szempontok szerint:

- **Pályázati tevékenység volumene, mennyisége (TABL_30)**

A művészeti oktatás/ágazat nem szerepel a nemzetgazdasági húzóágazatok között (Lisszaboni stratégia), emiatt nagyon kevés a célzott pályázat, noha a felvállalt missziók teljesítése, valamint versenyképességünk megőrzése érdekében fontos források lehetnének. A kevés pályázható lehetőség ellenére az LFZE pályázati tevékenysége javuló tendenciát mutat. A pályázati aktivitás növelése azért is indokolt, mert minden forrás, ami pályázati úton folyik be létfontosságú az Egyetem számára, különösen azokon az Egyetem által művelt nem oktatási területeken, amelyekre az éves költségvetés nem tartalmaz külön támogatást (Liszt Múzeum, kulturális és koncerttevékenység). Pályázati összbevételünk alakulása:

2009 összes elnyert pályázati támogatás:	126,15 MFt
2010 összes elnyert pályázati támogatás:	34,27 MFt
2011 összes elnyert pályázati támogatás:	162,79 MFt

A táblázatban az elnyert összegeket a szerződéskötés événél tüntettük fel, nem annál az évnél, amikor bizonyos több évre szóló pályázat adott részletei ténylegesen befolytak. Így meglehetősen hullámvonalnak tűnik a pályázati bevételi sor, miközben a mindössze a nagyobb összegek egyszeri bevételként történő feltüntetésének torzító hatásáról van szó (pl. 2009-ben úgy nyertünk OTKA forrásból közel 60 millió Ft-ot, hogy 4 éves kutatási tevékenységet kell finanszírozni belőle, illetve 2011 végén nyertünk 89 millió Ft TÁMOP forrást a Doktori Iskola fejlesztésére, mely a 2012-2014 közötti időszakra szól.)

A 2011 év látványos megugrása nem csak a Doktori Iskola pályázatának köszönhető, hanem a Liszt-évnél ill. hazánk EU elnökségének. Ugyanis mind az Eufónia

Közép-Európai Ifjúsági Szimfonikus Zenekar projektje (ld. Nemzetközi dimenziók fejezet), mind a Liszt-év számos fontos eseménye (Bayreuth-i vendégszereplés, Liszt album, múzeumi kiállítás, plakátkiállítás, Liszt fesztivál Liszt egykori lakásában, Liszt az iskolaalapító program) *egyszeri támogatásként*, pályázati forrásokból (Hungarofest, Balassi Intézet, NKA) valósult meg.

- Pályázati tevékenység sikeressége (TABL_30)

Pályázataink döntő többsége befogadásra került, a visszautasítási ráta alacsony. Több pályázatot a beadást követő évben bíráltak el, ezért látszólagos ellentmondás van a számsorban.

- Pályázati úton bevont források mértéke (TABL_30)

Ennek elemzéséhez csak azokat a pályázatokat érdemes vizsgálni, ahol nem egyedi jellegű volt a támogatás (ld. Hungarofest). Az ilyen pályázatoknál jellemzően a kért összeg felét szokták megítélni, így számos esetben kényszerülünk a projektek jelentős megnyirbálására, áttervezésére. A megítélt, már csökkentett összegű támogatások támogatási intenzitása átlagosan 90% körüli szinten áll.

- Visszafizetett pályázati támogatások mértéke (TABL_30)

Visszafizetési rátánk igen alacsony, háttérben általában elszámolási nehézségek állnak, mely a magyar pénzügyi-számviteli szabályok túlzott elvárásai miatt jelentkeznek (pl. magyar szabályoknak megfelelő számlát hozni külföldről egy hallgatónak nem könnyű).

- Pályázati aktivitás színterei (TABL_30)

Mind az oktatási (és az ehhez kapcsolódó infrastrukturális igényekre), mind az egyéb, főleg kulturális tevékenységeinkre igyekszünk pályázati forrásokat találni. Sajnálatos módon a pályázati források bevonására magának az alaplátásnak a biztosítása miatt van legtöbb esetben szükség és nem fejlesztések apropóján, noha ennek pont az ellenkezője lenne kívánatos, azaz az alaplátást biztosítja a fenntartói támogatás és fejlesztések, új projektek ügyében vonunk be pályázati forrást.

Pályázunk hallgatóink nemzetközi bemutatkozása érdekében, a kecskeméti Nyári Kodály Szemináriumra, koncertek és mesterkurzusok szervezésére (bár ez utóbbit már nem írták ki az idén), a Liszt Múzeum kincseinek restaurálási, állagmegóvási, digitalizálási munkáira, és az éves időközi kiállításokra.

Oktatási vonalon Népzene Tanszékünk művel olyan területeket (népzene mellett népművészet, néptánc, etnográfia, táborok), melyre több vonalon is lehet pályázni.

Kutatási téren az egyházzenei kutatások OTKA forrása fontos, nagyobb oktatáshoz kapcsolódó nyertes pályázatunk pedig a Doktori Iskola támogatása volt TÁMOP forrásból. A 2011 év egyedi projektjeit az első pontban tárgyaltuk.

Oktatási és kulturális céljaink megvalósításához legfőbb forrásunk az NKA és a Balassi Intézet. 2010-ben még tudtunk az azóta megszűnt Oktatásért Közalapítványhoz is fordulni. A korábbi, főleg OKM forrásból jövő állami kulturális szerepvállalás pótlása egyelőre nem látszik a pályázati rendszerben.

A táblázatban nem tudtuk feltüntetni, mert a támogatási szerződés **2008-ban** került aláírásra, de a Zeneakadémia Liszt téri épületének teljes körű felújítására, illetve a Wesselényi utcában átadott modern oktatási épületre jelentős, mintegy **12 Mrd forint**os kiemelt KMOP forrást kaptunk. Ezt az Egyetem életét minden szempontból meghatározó projektet az IFT számos fejezetében érintettük.

A projektben - az infrastrukturális fejlesztéseken túl - az oktatás fejlesztése szempontjából nem elhanyagolható, bruttó 75,6 milliós összeg van elkülönítve *tartalomfejlesztési* projektekre 2010-2012 közötti felhasználással.

Ennek 6 fő pillére:

- zenepedagógia fejlesztése
- tehetség gondozás, alumni hálózat kiépítése
- ensemble kultúra fejlesztése
- az Alma Mater koncertélet jövője
- idegen nyelvű anyagok előállítás
- esélyegyenlőségi projektek

Pályázati tevékenységünket az elaprózódás, és rendszerben lévő nagy adminisztratív terhek jellemzik. Egy-egy pályázatunk inkább százezres, mint milliós nagyságrendű, adminisztratív terhek tekintetében nincs köztük különbség. További korlát (óriási előnye mellett persze), hogy a futó KMOP pályázat több esetben megakadályozza további infrastrukturális pályázatokon való indulást (több épületünk rászorulna pedig – ld. 4.1.4.3. ingatlan és vagyongazdálkodás).

Az ideai pályázatok úgy látjuk, hogy elsősorban kecskeméti tevékenységeinket, ill. a közoktatási szegmensünket (Bartók Konzervatórium) segíthetik.

A táblázat nemzetközi projektek rubrikája 2011 előtt kizárólag az Erasmus-Tempus forrásokat tartalmazza (nagyságrendileg évi 20 millió Ft értékben) az oktatói-hallgatói mobilitás forrásaként, a 2011-es ugrás a TÁMOP Doktori Iskolánkat fejlesztő pályázatának köszönhető.

Nemzetközi projekteknél történő sikeres pályázáshoz még fejlődünk kell, előírt önerő és a korlátozott belső kapacitások függvénye, hogy el tudunk-e indulni egy-egy meghirdetett pályázaton. Jelenleg dolgozunk egy nagyobb nemzetközi

konzorciumos pályázat tagjaként komolyabb kulturális források elnyerésén, az európai kulturális örökség megóvása, elterjesztése területén a kodályi zenepedagógia örökség modern formában történő hozzáférhetősége tárgyában, valamint beadtunk egy Erasmus Intensive Programme jelentkezést zeneszerzői workshopra.

Belső kapacitásunk és proaktivitásunk mindenképpen növelésre szorul, a pályázati lehetőségek hatékonyabb felkutatása és sikeres pályázatok írása érdekében..

- Pályázati önerő biztosítása (TABL_30)

A táblázat adatai nem tartalmazzak jelentős önerőre utaló adatokat (2009-ben 10% közeli, mely egy egyszeri tétel a távol-keleti zenekari turnéhoz kapcsolódóan, amelyet szponzori támogatásból fedeztünk, 2010-ben is 10% körüli, 2011-ben 1% alatti).

Ennek oka az, hogy el sem tudunk indulni olyan pályázaton, amely nagy összegű, vagy arányú önerőt kíván, különösen igaz ez nagyobb EU pályázatokra, ahol legfeljebb szakmai partnerként jövünk szóba.

- Pályázatok megvalósításába bevont munkatársak száma (TABL_30)

Egyelőre kevés munkatárssal bírunk a pályázatok figyelése, felkutatása, megírása, elszámolása terén (1 fő dedikáltan ebben a munkakörben, 2 főnél része a munkakörnek, egyéb feladatok mellett), ezért nagyobb pályázatokat csak külsős pályázatíró bevonásával tudunk végigvinni.

Az elnyert pályázatok *megvalósításában* hullámzó a létszám. A Kodály Intézet rubrikáiban található számok átmeneti foglalkoztatást jelentenek a nyári szemináriumok idejére, az egyházzenei cellák a kutatások projektben a pályázati pénz terhére foglalkoztatottakat fedik 3 évre, az egyetemi rubrika pedig a Doktori Iskola fejlesztése nyert forrás kedvezményezettjeit takarja.

4.1.4.4. Infrastruktúra-menedzsment és vagyongazdálkodási tevékenységek értékelése

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem jelenleg több helyen, de főként a belvárosban koncentrálna épületekben működik Budapesten. A Király utca és a Liszt Ferenc tér sarkán 1907-ben épült a jelenleg rekonstrukció miatt átmenetileg használaton kívüli központi épület. A Vörösmarty utcában, az ún. Régi Zeneakadémia található, amelyben a Liszt Ferenc Emlékmúzeum és Kutatóközpont is működik. A BA szintű képzés bázisa a Semmelweis utcában található. A Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola és Gimnázium a Nagymező utcában tölti be az egyetemi tanárképzésben vállalt gyakorlóiskolai szerepét. Az Egyetem Bartók Béla Kollégiuma a Városligeti Fásorban található. Az előbbieken felsorolt épületek mellett néhány társasházi lakásingatlan van az Egyetem kezelésében, melyekben korábban a Gazdasági Főigazgatóságot működtette. Mindezekon túlmenően a Jazz és Népzene Tanszék az Ádám Jenő Zeneiskola épületében 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. Az Egyetem vagyongazdálkodásában lévő ingatlanok meghatározó része műemlék, vagy városképi, örökségvédelmi szempontból jelentős értékeket tartalmaz, ezért helyi védelem alatt áll.

Az Egyetem a korábbi Intézményfejlesztési Terv célkitűzéseinek végrehajtása érdekében európai uniós forrásból átfogó infrastruktúra-fejlesztési programot hajtott végre. A várhatóan 2013-ban lezáruló, KMOP 4.2.1/A_1-2008-0002. sz. „Liszt Ferenc Zeneakadémiája, az európai felsőfokú zenei oktatás megújuló központja Budapesten” című Projekt – a továbbiakban: Projekt – eredményeként mintegy 12 milliárd Ft értékű fejlesztésre kerül sor és az épített infrastruktúra meghatározó részét érinti. A több mint 16 000 m² alapterületen megvalósuló fejlesztés keretében a teljesen megújuló Liszt Ferenc téri épület mellett az Egyetem új oktatási épülettel gazdagodott az erzsébetvárosi Wesselényi utcában. A Projekt időtartamára – a kiürített és kivitelezésre előkészített Liszt Ferenc téri épület egyes funkciói (a megvalósítás időtartama alatt változó alapterülettel) ideiglenes bérleményekben működnek. (2. táblázat)

Magyarország legnagyobb múltú és legrangosabb, valamint számos szak esetben kizárólagos egyetemi jogosultságokkal rendelkező zeneművészeti műhelyként a versenyképesség fenntartása és a pozíció tovább erősítése, javítása érdekében az intézmény célkitűzése a minél sokoldalúbb képzést szolgáló, az igényeknek és elvárásoknak megfelelő, világszínvonalú infrastruktúra megteremtése és fenntartása. Az új oktatási épület és a megújuló Liszt Ferenc téri zenepalota az épített környezettel szemben támasztott előbbi követelményeknek maximálisan megfelel.

A Projekt keretében megújuló épületek kivételével a többi ingatlan (Simmelweis utcai oktatási épület, jazz és népzene tanszékek elhelyezése, Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola és Gimnázium, Bartók Béla Kollégium) infrastrukturális lehetőségei számottevően nem fejlődtek. Az elmúlt évtizedek során felgyülemlett hiányosságokat az intézmény kényszermegoldásokkal igyekezett pótolni; egyes tanszékek a felsőfokú zenei oktatásra korlátozottan alkalmas bérleménybe kényszerültek és megvalósultak a kihasználtságot fokozó, ugyanakkor az épületek alaprajzi elrendezését, közlekedési rendszerét kaotikussá változtató építészeti átalakítások. Ezen megoldások nagyobb része csak félmegoldást jelent; a zenei oktatás speciális feltételrendszerének (akusztikai kivánalmak, stb.) gyakorlatilag egyetlen sem tudott megfelelni, amely alapvetően az ingatlanok adottságainak korlátaira, illetve forráshiányra vezethető vissza.

A Projekt megvalósításával csak az első lépést tesszük meg az igazán piacképes felsőfokú zenei oktatás érdekében. A versenyképes, tágabb értelemben vett zenei oktatás feltételeinek megteremtéséhez további fejlesztésekre van szükség. A hazai és külföldi elvárások érdekében meg kell teremteni a zenei oktatás komplex feltételeit. Biztosítani kell a tehetséggondozás, a gyakorló oktatás, a diákok megfelelő szintű lakhatási lehetőségének, a nagy értékű hangszerek beszerzésének, folyamatos felújításának, tárolásának feltételeit, további lehetőséget kell biztosítani a kutatás, a könyvtár, a múzeum, stb. infrastrukturális háttérének.

Az infrastruktúra-menedzsment és vagyongazdálkodási tevékenységet helyzetfelmérésekkel, ingatlan értékbecslésekkel, egyeztetésekkel készítettük elő. Ennek során figyelembe vettük az ingatlanok elhelyezkedését, a vonatkozó építéshatósági előírásokat, a műemléki védelességgel járó szempontokat, a műszaki állapotokat, a tulajdonjogi helyzetet. Mivel a műemléki, vagy a helyi védelességi státusz alapvetően befolyásolhatja az elképzeléseket, ezért valamennyi ingatlanra kiterjedően a védelességi jegyzékek kivonatait feltüntetve a védelességgel járó korlátokat tanulmányoztuk és figyelembe vettük. Megállapítható, hogy 5 épület műemlék, 2 helyi védelességet élvez. A felmérések alapján minősítettük az ingatlanokat és meghatároztuk az egyes ingatlanokkal kapcsolatos tennivalókat.

A Régi Zeneakadémia 1877-79. között, Lang Adolf tervei alapján épült épületében, közel húsz évig - a Liszt Ferenci téri épület megépítéséig - működött az Egyetem. Az épület első emeletén Liszt Ferenc lakása, egy ideig a második emeleten Erkel Ferenc lakása volt. Az ingatlan többször átalakításra került. Az eredeti és az azt követő átalakítások tervei eltűntek, elpusztultak, így teljes körű műszaki felmérés elkészítése indokolt. Az épületben jelenleg az Európa második legnagyobb Liszt gyűjteményével rendelkező Liszt Múzeum, az Egyetem kutatókönyvtára és a 140 főt befogadó hangversenyterem, a Liszt és a Kodály Társaság, valamint tantermek és a Hangszerképző Iskola működik. A világörökség részét képező 1985-ben teljes körűen felújított épület műemlék, történeti kötődése, valamint speciális múzeumi és kutatókönyvtári funkciója miatt tartósan az Egyetem kezelésében tartandó. Az ingatlan műszaki állapota középtávon felújítást, épületvillamossági és gépészeti korszerűsítési munkálatok elvégzését és a teljes körű akadálymentesítés feltételrendszerének megteremtését igényli.

A Kodály Zoltán Zenepedagógiai Intézet céljaira szolgáló épület a XVII. században épült volt ferences rendi kolostor. A műemlék épületet 1975-ben teljesen felújították, kialakítását az akkor létrejövő Kodály Intézet igényeihez alakították. Ezt követően az 1980-as években az intézet hátsó udvarában új épület készült, amely irodáknak, tantermeknek, a zenei szakkönyvtárnak és audiovizuális stúdióknak ad helyet. A bővítést követően az épületek korszerűsítésére, jelentősebb, átfogó (pl. gépészeti, épületvillamossági) felújítására egy kazáncserét kivéve nem került sor. A bővítést követően az épületek korszerűsítésére, jelentősebb felújítására nem került sor, történeti kötődésük, valamint speciális funkciójuk miatt tartósan az Egyetem kezelésében tartandók. Az ingatlan műszaki állapota középtávon felújítást, kisebb korszerűsítési munkálatok elvégzését igényli, az épületgépészeti és villamossági rendszerek, valamint a nyílászárók átfogó korszerűsítésre, felújításra szorulnak.

Az Egyetem Bartók Béla Kollégiuma Budapesten, a VII. kerület Városligeti fasor 33. számú épületében található. A szecessziós villát a XX. század első éveiben tervezte és építtette családjának a székesfőváros akkori főépítésze, Vidor Emil, a Zeneakadémia kezelésébe az 1945 utáni államosítások során került. A funkcióváltás, a kollégium beköltözése az épület bizonyos átalakításával járt, de az ezt követően is nagymértékben megőrizte eredeti vonásait. Az elmúlt néhány évtizedben az épületen nagyobb felújítást nem, inkább apró és sürgős állagmegóvást végeztek, így annak általános műszaki állapota leromlott, több épületszerkezeti elem (pl. a terasz, a tetőszerkezet) jelentős felújításra, rekonstrukcióra szorul.

A Kollégium férőhely kapacitása 96 fő, mely az épület adottságai miatt tovább nem bővíthető. Ennek következtében a Bartók Béla Kollégiumban csak az egyetemi tanulmányokat folytató hallgatók töredéke nyerhet elhelyezést, több hazai és a külföldi hallgatók számára a megfelelő színvonalú kollégiumi szolgáltatások nem elérhetők. Mindemellett a kollégiumi funkcióra sok szempontból alkalmatlan műemlék-jellegű épület fenntartása, felújítása jelentős terhet ró az Egyetemre. A műszaki szükségességből adódó fenntartási, felújítási kiadások az ingatlan állapota miatt a jövőben várhatóan exponenciálisan növekedni fognak. Mivel az épület felújítása-korszerűsítése az előzetes számítások szerint nem gazdaságos, ezért javasolt a kollégiumi elhelyezés más módon történő megoldása és az ingatlan más feladatra történő hasznosítása.

Az Egyetem gyakorlóiskolájának, a Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola és Gimnáziumnak otthont adó épület a Magyar Állam és a Magyar Katolikus Egyház közös tulajdona, alaprajzát tekintve szintenként eltérő elhelyezkedéssel és mértékben. A középfokú zeneoktatás Európa-szerte elismert intézménye a századfordulón létesített épületben működik, amely a Világörökség védett övezetében található. A minden tekintetben amortizálódott és korszerűtlen épület pincéjében szellőzetlen, szükség-gyakorlótermek működnek, megoldatlan az épület tantermeinek teremakusztikai kialakítása, zaj- és rezgésvédelme. Alulméretezettek és elavultak az épületgépészeti és elektromos hálózatok, az IT technológia és az oktatástechnika jelentős fejlesztést tesz szükségessé. Ezek a hiányok általános építészeti és belsőépítészeti elhasználódottsággal párosulnak. Az épület teljes korszerűsítéséről 2008-ban az Építési Hatóság által elfogadott építési engedélyezési terv készült, amely alapján a középiskolai funkcióra jelenleg csak kompromisszumokkal alkalmas ingatlan fejlesztése jelentős beruházást igényel.

A Projekt megvalósítását követően az új és megújuló infrastruktúra által biztosított többletkapacitás következtében több ingatlan funkciója és használata felülvizsgálható. A Teréz körüti lakásokra az új oktatási épület üzembe helyezésével nincs szükség. A Semmelweis utcai épület műszaki állapota ugyan jobb, mint a rekonstrukció előtt a Liszt Ferenc téri épületé, de funkcionális adottságai sokkal kedvezőtlenebbek. Az 1840-ben, eredetileg bérháznak épített épület alaprajzi és helyrajzi adottságai számos ponton méltatlan körülményeket teremtenek a mindennapos tevékenységéhez. A több mint 170 éves épület kora lényegesen meghaladja a gazdaságilag hasznos élettartamot, fejlesztése jelentős forrást igényel, a benne elhelyezett funkciók alternatív elhelyezése a Projekt befejezésével megoldódik.

A tartósan az Egyetem tulajdonában maradó ingatlanok esetében a fenntartható fejlődést, valamint az környezettudatos működést biztosító pályázati források felkutatásával lehetőség szerint meg kell teremteni az állagmegóvó és értéknövelő beruházások feltételrendszerét.

Az ingatlanokon kívül az Egyetem által használt infrastruktúra másik jelentős csoportját a nagy értékű hangszerek, illetve speciális technológiai eszközök (színpad- és stúdiótechnika) képezik. Hasonlóan az ingatlanokhoz, az eszközök terén is megállapítható, hogy évtizedes lemaradás keletkezett az eszközpótlás terén, a hangszerállomány ennek következtében jelentősen elöregedett. A nagy volumenű építési beruházások mellett a teljes

hangszerállomány problémáit átfogóan rendező megoldásra a Projekt rögzített pénzügyi keretei mellett nincs lehetőség. Ennek megfelelően a teljes hangszerállományra kiterjedően a közeljövőben ki kell dolgozni folyamatos állapot-felmérésének, a szükséges pótlásoknak a művészeti, műszaki, pénzügyi feltételrendszerét.

Ugyancsak a rögzített megvalósítási keretek miatt a Liszt Ferenc téri, jelentős műemléki értékeket tartalmazó orgonák felújítása és új gyakorlóorgonák építése nem képezheti a rekonstrukció tárgyát. Ugyanakkor az orgonák bontása, illetve a később visszakerülő hangszerek részére a műszaki feltételek megteremtése szorosan kapcsolódik az uniós forrásból megvalósuló programhoz. A Projekt keretében az 1907-ben a Nagyterem belsőépítészeti egységeként épült, világviszonylatban is különleges orgonahomlokzatot restaurálni kell és a terem átadására vissza kell építeni. Mivel az elmúlt évtizedekben a homlokzat mögött gyakorlatilag a teljes hangszert átalakították és kicserélték felmerült az eredeti állapotoknak megfelelő rekonstrukció gondolata. A Projekt megvalósításának során készített szakértői anyagok, valamint az intézmény önerejéből végzett kutató- és előkészítő munka eredményeként mára rendelkezésre áll az elbontott és a helyszínről elszállított eredeti sípanyag közel 70%-a, ezzel egy egyedülálló kulturális örökségvédelmi projekt alapjait kirajzolva. A projektterv középpontjában természetesen a Nagyterem Voit hangszere áll, ehhez kapcsolódik további 3 gyakorlóorgona létesítése (amelyből 2 műemléki elemeket tartalmaz). A projekt megvalósíthatósági elemzései pár hónapon belül elkészülhetnek.

Az intézménynél a Projekt megvalósítása miatt bekövetkezett bevétel elmaradás okozta pénzügyi problémákat a kormány, NGM és NEFMI segítségével sikerült orvosolni. Sajnos, a Projekt indítása nemcsak a bevétel elmaradásból és a kiköltözés miatt szükségessé vált más oktatási területek átmeneti bérletéből származó negatív pénzügyi hatásokat hagyta figyelmen kívül, illetve hátrította a fenntartóra az egyre romló költségvetési helyzettel a háttérben, hanem a 90 százalékban EU által finanszírozott projektből kimaradt a nagyterem orgonájának a felújítása is, ami a Projekt címben jelzett célkitűzésének elérését szakmailag megkérdőjelezi, ha nem tudjuk a folyó EU projekten kívül – esetleg újabb EU projekt igénybe vételével - a forrásait előteremteni. Az intézménynek erre mobilizálható vagyona a vagyonkezelésében álló fasori kollégium és Semmelweis utcai jelenleg még oktatási épület, amikre éppen a fejlesztés eredményeként felújított ill. felújítás alatt álló épületeinek átadásával a jövőben nem lesz szükség. (Szakértői értékbecslés szerint a két épület piaci értéke összesen másfél milliárd forint körüli.)

Ahhoz, hogy a feleslegessé váló épületek értékesítésre kerülhessenek, illetve az abból származó árbevételt a hiányzó, mintegy 800-900 millió forintnyi fejlesztési források biztosítására fordíthassuk az szükséges, hogy ehhez az összes törvényes előírás szerinti jóváhagyást az intézmény megkapja. (Ebben az esetben szükséges lesz egy olyan komplex finanszírozási konstrukció, ami a majdani árbevételt a fejlesztések által megkívánt mértékig képes megelőlegezni.)

Az eddigi kollégiumi férőhelyeket – ill. az azt meghaladó tényleges férőhely igényeket - az intézmény más felsőoktatási intézményekkel történő megállapodásos rendszerben a jelenleginél sokkal racionálisabb formában tudná megoldani, mivel a Wesselényi utcai Ligeti

oktatási épület a hallgatók igényeit a hangszeres próbákra, gyakorlásra korlátlanul képes kielégíteni, ezért a kollégium részéről a hallgatók megszokott átlagos elhelyezése elegendő.

A kollégiumi férőhelyek problémájára megoldás lehet a három előadóművészeti egyetem (LFZE, SZFE, MTF) megbeszélése során kirajzolódó konstrukció, amely a jelenleg a MTF használatában álló Kazinczy utcai épület helyén képzelt el egy speciális konstrukcióban megvalósuló, kollégiumi férőhelyeket biztosító ingatlanfejlesztést.

A megújult infrastruktúra fenntartására a korábbi évtizedekben kialakult, az állami szektorban sajnos általánossá vált gyakorlattal ellentétben sokkal nagyobb figyelmet és erőforrást kell fordítani. Ennek megfelelően az infrastruktúra-menedzsment és vagyongazdálkodási tevékenységnek ezt a pillérét a jövőben meg-, illetve tovább kell erősíteni. A versenyképesség és ezzel az intézmény kiemelkedő képzési színvonala csak a jelentős ráfordításokkal világszínvonalúvá fejlesztett, az alkalmazott technológiák tekintetében rendkívül speciális épületek műszaki állapotának folyamatos karban- és szinten tartásával képzelhető el. Előbbiek nem merülhetnek ki a „gondos gazda” szemlélet további erősítésében, hanem az állagmegőrző, karbantartó, kapacitáspótló feladatok pénzügyi fedezetét is meg kell teremteni. Az infrastruktúra-menedzsment és vagyongazdálkodási tevékenység előbbiek alapján végzett, a fentieket összefoglaló SWOT analízisét az alábbi táblázat mutatja be:

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ a Projekt keretében megújuló épített infrastruktúra, korszerű eszközök ⇒ egyedülálló, örökségvédelmi szempontból is jelentős, ugyanakkor a versenyképességet fokozó további fejlesztési lehetőségek (Voit orgonák rekonstrukciója) ⇒ nemzetközi viszonylatban egyedülálló, jelentős vonzerőt képviselő épített környezet (szecessziós zenepalota, műemléki igényeknek megfelelő új oktatási épület a belvárosban) ⇒ az oktatási és kulturális (hangversenyzés) infrastruktúrára is kiható szimbiózis 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ a Projekt keretében korlátozott az eszközbeszerzés lehetősége ⇒ inhomogén ingatlan és hangszervagyon (a Projekt megvalósítását követően több, műemléki védelem alatt álló kulcsépület helyzete megoldatlan) ⇒ költséges, speciális eszközfejlesztések (hangszerek, speciális technológiák) ⇒ a diákok elvárt színvonalú és férőhelyszámú lakhatási lehetősége nem megoldott ⇒ fenntartási-üzemeltetési költségek emelkedése ⇒ a rendszeres felújítás-karbantartás fedezethiánya
Lehetőségek	Fenyegetettségek
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ fenntartható fejlődést, energiahatékonyságnövelést célzó pályázati források ⇒ együttműködés hazai és nemzetközi intézményekkel ⇒ felesleges ingatlanok értékesítése ⇒ új szolgáltatási lehetőségek kihasználása 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ a Liszt tér Zeneakadémia előtti részének rendezetlensége ⇒ műemléki, örökségvédelmi kérdések egyeztetésének kockázata (funkció vs. örökségvédelem) ⇒ állami tulajdonú ingatlanok értékesítésének, illetve funkcióváltásának nehézségei ⇒ középtávon nem tervezhető költségvetési keretek

Az ingatlanportfólió összefoglaló táblázata

az ingatlan				státusz	funkció	vagyongazdálkodási cél	javasolt intézkedések				
hrsz.	címe	megnevezése	alapterület m ²				A)	B)	C)	D)	E)
A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem vagyonkezelésében lévő ingatlanok											
29406	Budapest VI., Liszt Ferenc tér 8. (Budapest VI., Dohnányi Ernő u. 1.)	Zeneakadémia	9316	műemlék felújítás alatt	komplex oktatási- és kulturális funkciók, hangversenyzés	"történeti főépület", stratégialag kiemelt ingatlan, komplex oktatási kulturális funkciók megvalósítása hosszú távon (az ingatlan a Projekt része, fenntartási kötelezettségekkel)					
29498	Budapest VI., Vörösmarty utca 35.	Régi Zeneakadémia	1990	műemlék, teljes kapacitás használatban	felsőfokú oktatás, középfokú oktatás, múzeum, kulturális funkciók, hangversenyzés	stratégialag kiemelt ingatlan, komplex funkciókat megvalósító épület középtávú fejlesztése elengedhetetlen	X	X	X	X	
33905	Budapest VII., Wesselényi u. 52.	Ligeti György oktatási ép.	5222	új épület, használatban	oktatás, hallgatói gyakorlás, hang- és videostúdió, központi adminisztráció és kiszolgáló egységek	stratégialag kiemelt ingatlan, hosszú távon fenntartandó funkcionális kialakítással (komplex oktatási, gyakorlati funkció és központi adminisztráció elhelyezése, (az ingatlan a Projekt része, fenntartási kötelezettségekkel)					
33489/1	Budapest VI., Városligeti fasor 33.	Bartók Béla Kollégium	1364	városképileg védett épület, teljes kapacitás használatban	kollégium	funkciójának nem megfelelő ingatlan, az Egyetem portfóliójából kivezetése javasolt, funkció ellátásra más megoldás keresése elindult					X
24275	Budapest VI., Semmelweis u. 12. (Budapest VI., Vitkovics Mihály u. 1.)	Oktatási épület	1515	műemlék, teljes kapacitás használatban	egyetemi oktatás	funkciójára kompromisszumokkal alkalmas, a Liszt Ferenc téri épület rekonstrukcióját követően középtávon mérlegelendő az épület további sorsa; vagy az Egyetem portfóliójából kivezetése javasolt, vagy fejlesztendő					X
29367	Budapest VI., Nagymező u. 1.	Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola és Gimnázium	3349	helyi védettségű épület, teljes kapacitás használatban	középfokú oktatás	funkcióját kompromisszumokkal ellátja, középtávon jelentős beruházással felújítandó, korszerűsítendő, az ellátott funkcióra így alkalmasabbá tehető				X	(X)
478/1/A/1	Kecskemét, Katona J. tér 2.	Kodály Zoltán Zenepedagógiai Intézet	1774	műemlék, teljes kapacitás használatban	felsőfokú oktatás, nemzetközi pedagógus továbbképzés	stratégialag kiemelt ingatlan, hosszú távon fenntartandó komplex oktatási funkció, ingatlan fejlesztés szükséges	X	X	X	X	
17/6/A/67	Kecskemét, Muraközi J. u. 5.		42	használatban	garázs, raktár		X				
29407/0/A/23 29407/0/A/27 29407/0/A/52	Budapest VI., Teréz krt. 2-4.		309	társasházi lakás, bérbe adva	lakások (korábban - szükségmegoldásként - irodai funkció)	az Egyetem portfóliójából kivezetésük javasolt, értékesíthető					X
Bérlemények							JELMAGYARÁZAT				
	Budapest IX., Üllői út 25.		1535	használatban	felsőfokú oktatás - ideiglenes elhelyezés	átmeneti elhelyezés az LF8 rekonstrukció miatt a Projekt befejezésével a bérlet megszűnik (várhatóan 2013. II. félév)	A) teljes körű felmérés, B) műszaki állapot-felülvizsgálat, C) műszaki tervezés, D) felújítás / korszerűsítés E) funkció felülvizsgálata				
	Budapest VI., Eötvös u. 10.		588	használatban	könyvtár - ideiglenes elhelyezés	átmeneti elhelyezés az LF8 rekonstrukció miatt a Projekt befejezésével a bérlet megszűnik (várhatóan 2013. II. félév)					
	Budapest IX., Köztelek u. 8.		1474	használatban	felsőfokú oktatás	a kapcsolódó szerződéses újratárgyalása, a Projekt befejezésével szükséges megvizsgálni, hogy a bérlet további fenntartása indokolt-e (együtt kezelendő a Semmelweis utcai épület kérdésével)					
	Budapest VI., Vörösmarty u. 33. III. emelet		297	használatban	felsőfokú oktatás	a bérlemény fenntartása funkcionálisan és műszakilag indokolt (Régi Zeneakadémia épületével egybeépített kialakítás)					
	Budapest VI., Andrásy u. 87-89.		580	használatban	múzeum	Kodály Zoltán korabeli lakása, rövid-középtávon ingatlan cseré formájában az ingatlan tulajdonjogának megszerzése, ezzel az Egyetem portfóliójának bővítése					
	Budapest VII., Erzsébet krt. 23.		182	használatban	projektiroda (KMOP 4.2.1/A_1-2008-0002)	átmeneti elhelyezés az LF8 rekonstrukció miatt a Projekt befejezésével a bérlet megszűnik (várhatóan 2013. II. félév)					
	Kecskemét, Csongrádi u. 25.		50	használatban	irattár	a bérlemény fenntartása a Kodály Intézet épületének fejlesztésével felülvizsgálandó					

4.1.4.5. Humánerőforrás értékelése

Oktatóink

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem oktatóinak köre lévén művészeti egyetemről szó, hosszú évek évtizedek alatt szervesen sok tekintetben a művészeti mester tanítvány viszonyrendszerében alakult. A hangszeres tanszékek mindegyike, de leginkább a zongora és vonós hangszeres vonal oktatói mind szinte családfákat tudnak felmutatni, ami pl. a zongoraművészet és oktatás terén egészen alapítónkig Liszt Ferencig vezethető vissza.

Ebből következően az oktatói állomány szerkezete is tükrözi a hagyományokhoz hű szerves fejlődés jegyeit, ahol a tanársegéd-től az nyugdíjas emeritus professzorokig húzódik a generációs ív. Mint a zeneművészeti oktatás csúcshintézménye, az egyetem a hazai és nemzetközi zeneművészet és oktatás terén jeles, elismert oktatókat, művészeket tudhat kinevezett oktatói között. Kinevezett, teljes állású oktatóink több mint 67%-a minősített oktató és a részmunkaidőben foglalkoztatottak között is több mint 40%-os a minősített oktatók aránya. Szintén jelentős a már nyugdíjas, de még művészként is aktív oktatóink száma, akik tudásukkal és tapasztalataikkal gazdagítják egyetemünk hallgatóinak tudását és nevükkel hozzájárulnak egyetemünk nemzetközi hírnevének, oktatói minőségének fenntartásához.

A magasabb életkor felé tolódó koreloszlás a zeneművészetben nem hátrány, sőt éppen a művésztanárok előadóművészi tapasztalata, amelyet pódium-karrierjük idején szereznek meg, válik pedagógiai értelemben értékessé.

Idős, de még ma is aktív, világszerte ismert és elismert, nagy tudású tanáraink a Professor Emeritus cím birtokában tanítanak az Egyetemen. E professzorok számát az Egyetem vezetése tudatosan alacsonyan tartja, hangsúlyozva a cím különleges értékét. A LFZE professzor emeritusai:

Devich János (habilitált, Liszt- és Bartók-Pásztory díjas, Érdemes Művész),

Devich Sándor (habilitált, Liszt-, Kossuth-, Weiner- és Bartók-Pásztory díjas, Kiváló Művész, a Köztársasági Érdemrend Tisztikeresztjével kitüntetett),

Komlós Katalin (habilitált, DSc, CSc, Széchenyi- és Erkel-díjas)

Kovács Béla (Liszt-, Kossuth- és Bartók-Pásztory díjas, Érdemes és Kiváló Művész),

Mező László (Liszt-, Kossuth- és Bartók-Pásztory díjas, Kiváló Művész, a Köztársasági Érdemrend Középkeresztje a csillaggal kitüntetettje),

Párkai István (Liszt-, Kossuth- és Bartók-Pásztory díjas, Érdemes Művész, a Köztársasági Érdemrend Tisztikeresztjével kitüntetett),

Somfai László (az MTA doktora, levelező majd rendes tagja, Akadémiai, Erkel- és Széchenyi-díjas),

Soproni József (Kossuth-, Erkel- és Bartók-Pásztory díjas, Érdemes és Kiváló Művész)

Szendrei Janka (DSc, Akadémiai, Széchenyi- és Széchenyi Professzori díjas, Kulturális Örökség Nagydíjasa, a Köztársasági Elnöki Aranyérem és a Köztársasági Érdemrend Tisztikeresztje kitüntetettje).

Ugyanakkor a középgenerációt képviselő 45-55 éves korosztály tekintetében az egyetem oktatói állományában egy generációs hiány tapasztalható, amely több okra vezethető vissza:

- Ez a generáció az, aki még aktív koncertező, de már tapasztalt oktatóként is vonzó sok esetben külföldön dolgozik lényegesen jobb anyagi feltételek mellett, mint amit jelenleg a magyar egyetemi oktatói státusz kínál.
- A folyamatos egyetemi szektort érintő támogatás szűke miatt nem is tudta visszacsábítani csak ritka esetben az egyetem ezt a generációt. Aki viszont csatlakozott oktatóinkhoz egyértelműen az egyetem még mindig jelentős szakmai vonzereje miatt tette és nem anyagi okokból.

A zeneművészet nemzetközi kiterjedése és a más szakmákhoz viszonyítva kevésbé éles nyelvi határok miatt egyre jelentősebb a külföldi, sok esetben rivális intézmények humán erőforrást elszívó ereje. Ilyen körülmények között nehéz megtartani a LFZE versenyképességét. Félő, hogy ez hosszú távon az orvosok elvándorlásának jelenségéhez vezethet. Mi az, ami még a szűk anyagi keretek között is motiválja tanárainkat? Mindenekelőtt az intézmény nemzetközi presztízse, és a magyar hallgatók messze a nemzetközi átlagot felülmúló tehetsége, előképzettsége. Az új hangversenyéletben való egyre aktívabb részvétel is pozitívan motiváló tényezővé válik.

A fenti generációs űr kérdését az egyetem elemezte és a jövőre nézve a humán erőforrás közép-hosszútávú tervezésével és fokozatosan anyagilag is vonzóbb lehetőségeket kínálva reméli versenyhátrányát enyhíteni.

Emellett jelenleg a humán erőforrás menedzsment a fiatal generáció tehetségeinek oktatói bevonására törekszik a szakmai vezetéssel karöltve. Stratégiai cél a régi professzor-tanárság párosítás rendszerének visszaállítása. Ez összhangban van az előzőekben írtakkal és az utánpótlás nevelését is célozza.

A megfelelő létszámban rendelkezésre álló oktatói kör mindezek mellett az európai uniós projekt teljesítésének egyik legfőbb alapmutatója. A projekt által kitűzött oktatói létszám és szerkezet és a költségvetési megszorításokból fakadó állományváltozások között jelentős eltérés mutatkozik mostanra. A projekt által eredetileg felvázolt cél nem tervezett ilyen mértékű oktatói létszámcsökkenést (-21% - köszönhetően a majdnem 400 milliós személyi kiadás csökkentésnek), hanem inkább szerkezeti változásokra figyelt, ami a rugalmas kapacitások felé vinné az oktatói állományt, több óraadói szerződéssel és részmunkaidős oktatóval, a hallgatói létszámnövekedéssel arányosan.

Ugyanakkor a rugalmas szerkezet kialakítása ellen hat az eddigi fenntartói normatív finanszírozási gyakorlat, amely szerint csak a főállású, teljes munkaidős minősített oktatókra kapunk támogatást, holott a kis hallgatói létszámú szakok és az egyéni oktatás miatt a részmunkaidős és óraadói foglalkoztatás előnyösebb, testre szabottabb megoldás, amellyel egy – egy órára több nagynevű oktató is becsatornázható az egyetemi oktatói körbe.

Az LFZE gyakorló iskolája, a Bartók Béla Konzervatórium valamint a Hangszerészképző Szakiskola révén középfokú oktatási feladatokat is ellát. Összes oktatónk száma 360, ezen belül a középfokú oktatásban tevékenykedik 127 fő.

Összesen 8,25 kutatói státuszunk van, ami igen kevés. Mivel nem volt soha tartósan erre elkülöníthető fedezet, nem tudtuk státuszokkal megerősíteni a kutatói területet. Bár minősített oktatóink látnak el kutatói feladatokat is, és születtek nagyszerű kutatási eredmények, ezen a területen mindenképpen növelésre lenne szükség. Az elkövetkező három évben legalább öt fővel növelni kellene kutatói státuszaink számát.

A nem oktató állomány és a támogató területeken dolgozók

Az oktatói és az oktatást támogató funkciók létszámeloszlása (2011):

Feladat	Teljes munkaidő	Részmunka-idő	Összesen fő	Összesen státusz
Felsőfokú oktatás	119	114	233	159,28
Kutatás	8	1	9	8,25
Egyéb kulturális szakfeladatok	33	15	48	41,55
Középfokú oktatás	45	82	127	73,26
Adminisztratív állomány (középfokú oktatáshoz kapcs.)	5	0	5	5,00
Adminisztratív állomány (felsőfokú oktatáshoz kapcs.)	52	8	60	56,50
Ezen belül EU				
Projektiroda	1	3	4	2,50
Épületfenntartás	35	8	43	40,70
Összesen:	297	228	525	384,54

Az LFZE engedélyezett álláshelyeinek száma 500, melyet az utóbbi években nem tudunk kitölteni az anyagi megszorítások miatt. Ezen státuszok feltöltésére a jövőben mindenképpen szükség lesz a minőség megtartása, az EU-projekt vállalásainak való megfelelés (koncertélet megindulása) valamint a külföldi hallgatói létszámnövelése miatt.

Az egyetemi oktatók, valamint a Bartók Konzervatórium és a Hangszerészképzőnk révén a középfokú oktatásban résztvevő tanárokon kívül az oktatás területét közvetlen kiszolgáló, inkább a kulturális tevékenységhez közelálló feladatokat lát el könyvtárunk mint egyetemi könyvtár és mint közkönyvtár, a Liszt Múzeum illetve a Kodály intézet kezelésében álló Kodály Múzeum, és a koncertek, színházi előadások rendezéséért, hang- és videófelvételek készítéséért felelős Rendezvényszervezési és Audiovizuális és Színháztechnikai Osztály. Az ő dolgozóik nem oktatóink, de nem is a kifejezetten adminisztratív állományba sorolódnak. Ezen intézmények foglalkoztatottjainak létszáma: 48 fő.

A főigazgatósághoz tartozó támogató területek összlétszáma: 103 fő. Ezen belül az EU Projektiroda 4 fővel dolgozik.

Az oktatói állomány / nem oktatói állományhoz viszonyított aránya: 2,18. Az oktatói állomány támogató területek létszámához viszonyított aránya: 3,33. A zeneművészeti oktatás jellegéből következik, hogy sok az egyéni és kiscsoportos óra, ezért a képzés tanárigénye magas.

A támogató területek dolgozói állományának jellemzői

Általában fedezethiány miatt egészen 2010-ig az igazgatási, gazdálkodási, üzemeltetési és tanulmányi területeken dolgozók nagy többsége nagyon alulfizetett részben pedig alacsony kvalifikált dolgozó volt. Az utóbbi két évben a szervezeti átalakításokkal egy időben kezdődött a tudatos építkezés a szakmai területet támogató főigazgató alá tartozó területeken is.

A jelenlegi törekvések szerint, megint csak az egyetem által felvállalt projekt célok (komplexebb infrastruktúraműködtetés, széleskörű összetett oktatási és kulturális tevékenység szimbiózisára épülő újabb feladatok, modern kontrolling alapú szervezet stb.) határozzák meg ezen a területen is a további humánerőforrás menedzsment lépéseket.

2012-ig több területen is súlyos kapacitáshiányokkal küszködött a támogató terület, mivel ismét csak a költségvetési megszorítások miatti fedezethiány nem tette lehetővé a megfelelő ütemben kompetens és kvalifikált új munkatársak felvételét. Különösen az üzemeltetési, gazdálkodási/kontrolling és fejlesztési területek szenvedtek kapacitáshiányban.

A támogató területen a humánerőforrás fejlesztés elsősorban minőségi javulást szeretne elérni a fejlesztés révén. Egyrészt az anyagi megszorítások miatt betöltetlen státuszok újra feltöltése elengedhetetlen, másrészt racionalizálás, profiltisztítás segítségével az épületfenntartás (takarítás, őrzés-védés, speciális karbantartói feladatok) létszámából kiszervezéssel kellene felszabadítani kapacitást, mely az előzőekben részletezett hiányosságok csökkentésére lenne fordítható. Összességében tehát nem a keretlétszám növelésére törekszik az egyetem, hanem szeretné javítani a képzett és kompetens munkatársak és vezetők felvételével a terület teljesítményét.

Képzés:

Mind az oktatók mind pedig a támogató területen dolgozók képzésére csak esetlegesen és nagyon kevés forrást tudott biztosítani az egyetem. Először megint 2012-ben allokál külön szerény kereteket a továbbképzésekre.

A LFZE a zeneművészeti képzés országos csúcsintézménye, de európai és világviszonylatban is az elsők között szerepel. Ebből következőleg oktatóink és kutatóink továbbképzése indirekt és egyéni (pl. külföldi tanulmányutak és az oktatók művészeti tevékenységéhez kapcsolódó külföldi oktatási és művészet tapasztalatok, kurzusok látogatása stb.).

Támogatói vonalon rendszeres a továbbképzéseken való részvétel, jogszabálykövetés és több dolgozó magasabb képzettségének megszerzését is tanulmányi szerződés megkötésével vagy a költségtérítés megfizetéséhez nyújtott segítséggel támogattuk.

A jövőben a képzések tudatos építésére komolyabb hangsúlyt szeretne fektetni az egyetem a humán erőforrás menedzsmenten belül.

Karrier menedzsment, ösztönzés:

A humánerőforrás vezetés jelenleg dolgozik azon, hogy az oktatók és támogató területek dolgozói is a sajátosságaikat figyelembe vevő rendszerben folyamatos odafigyelést kapjanak a szakmai fejlődésük és a szervezeten belüli előremenetel, perspektíva esetleg új szakmai

területen történő tapasztalatszerzés biztosítására. Mindehhez járulna a modern követelményeknek megfelelő teljesítmény értékelési rendszer kialakítása.

Az utóbbi két év súlyos megszorításai, többek között

- összes egyéb, már amúgy is szűkös dolgozói juttatás megvonása
- többletmunka kifizetésének szüneteltetése
- 60 perces főtárgy órák átmeneti 45 percesre csökkentése (nemzetközi versenyképességünk alapvető csorbítása lenne ennek az állapotnak a huzamosabb fenntartása)

semmilyen szempontból nem kedveztek a nyugodt és átgondolt építkezésnek, valamint az ösztönzés összes anyagi eszközétől megfosztották az egyetemet. Átfogó karriermenedzsmenthez jelenleg nincsenek meg az ideális feltételek, ugyanakkor az Egyetem szakmai és gazdasági vezetésének feltett szándéka, hogy összetartsa, fejlesszen és ösztönözzön egy olyan, az egyetem rövid és hosszú távú stratégiájához illeszkedő oktatói és támogatói munkatársi közösséget, amely minden körülmények között biztosítja a színvonalas oktatói és kutatói tevékenységet, valamint továbbviszi hagyományainkat.

A projektcéljaink megvalósítása érdekében a fentiekben is leírt a szakmailag megfelelő minőségű humánerőforrás biztosítását lehetővé tevő fejlesztések elengedhetetlenek.

4.1.4.6. Intézményi szolgáltatások értékelése

A Zeneakadémia Hallgatói Önkormányzata számos szolgáltatással áll a hallgatók rendelkezésére. A HÖK irodájában, a szorgalmi időszak alatt naponta két órás ügyelet tartanak, de a hallgatók a megjelölt időn kívül is elérik az iroda dolgozóit e-mailben vagy telefonon. A HÖK folyamatosan frissülő honlappal illetve rendszeres körlevelekkel és a faliújság folyamatos frissítésével igyekszik informálni a hallgatókat minden, az érdeklődésükre számot tartó ügyről. A honlapon külön szekcióban gyűjtik az állásajánlatokat, az albérleti hirdetéseket, és hasonló, hallgatóink számára érdekes "külső" információkat. A külföldi hallgatóinkkal külön munkatárs foglalkozik a HÖK irodában, aki a honlap angol szekciójának frissítéséért is felelős.

Az Akadémia diákjai jogi szaktanácsadásban is részesülnek, dr. Haskó Imre ügyvéddel való szerződésünk alapján dr. Kaszap Orsolya fogadja a jogsegélyre szorulókat ügyeit, aki e-mailben bármikor rendelkezésre áll, ezen kívül heti egy alkalommal egy órát ügyel a HÖK irodában.

Normatíva alapú támogatásból tanulmányi, közéleti ösztöndíjat, szociális támogatások különféle formáit (rendszeres, rendkívüli, kurzus- és versenytámogatás, külföldi tanulmányokra szóló ösztöndíj), valamint uszoda- és korcsolyabérlet formájában sporttámogatásban részesülnek a hallgatók. Szabadon választott tárgyként vehetik fel a hallgatók Dr. Pásztor Zsuzsa Zenei munkaképesség gondozás c. tárgyát, mely a Dr. Kovács Géza által kifejezetten zenészeknek kifejlesztett speciális testkarbantartó óra.

A havonként mintegy 1000-es példányszámban megjelenő LFZE HÖK hivatalos lapját, a Figaro-t, az intézmény valamennyi épületében elérhetővé tesszük a diákok számára. A lap kínálatában hírek, koncertműsorok, interjúk, társzművészeti oldalak, muzsikusanekdoták és zenei tárgyú hirdetések szerepelnek. A Magyar Állami Operaházzal való együttműködésünk eredményeképpen 10 db Operabérlet áll a hallgatók rendelkezésére. Rendszeres hallgatói

HÖK rendezvények a Gólyatábor, a Gólyabál, az egyetemi bulik (havonta egy-két alkalommal), és a Bartók Béla Kollégiumban indult Kollégiumi Kulturális Klubestek-sorozat.

Az egyetem egyetlen kollégiumi épülete, a műemlékvédelem alatt álló szecessziós épület (Bartók Béla Kollégium) 92 kollégiumi férőhelyet biztosít, vagyis a hallgatók mindössze 12%-át tudjuk kollégiumban elhelyezni, a többiek albérlettel oldják meg a lakhatásukat. Az épület rendkívül rossz állapotú, egy európai színvonalú intézményhez méltatlan körülményeket nyújt a hallgatóknak. A kollégiumi elhelyezés megoldatlan problémája jelentős mértékben csökkenti az intézmény nemzetközi versenyképességét, hiszen a külföldi hallgatóinknál fel sem merülhet a kollégiumi elhelyezés, amely szolgáltatás a külföldi zenei intézményeknél természetes és abszolút elvárható.

Informatikai szempontból a tavaly átadott Wesselényi utcai Ligeti György épület jelentős előrelépést hozott az intézmény történetébe. A Ligeti épületben egy teljes számítógép labor áll rendelkezésre, amelyet a hallgatók az épület teljes nyitvatartási idejében használhatnak, a teremben oktatási órákat nem tartanak. A modern, Core i3 processzor architektúrával ellátott munkaállomásokra nyílt forrású operációs rendszereket telepítettünk. Az intézmény több épületében is működtetünk olyan számítógépeket, amelyeket tantermekben helyeztünk el, de a hallgatók nem csak oktatási céllal használhatják. A számítógépek átlagosan kb. 50%-os kihasználtsággal működnek. A közeljövőben tervezzük kimondottan multimédiás célokra használható munkaállomások beüzemelését, ahol a hallgatóink olyan speciális, zenéhez kapcsolódó szoftvereket használhatnak, mint a kottagrafika, digitális szerkesztés vagy zeneszerzés.

A Ligeti György épületben az összes közösségi teret ill. tantermet lefedő menedzselte vezeték nélküli hálózat működik, amely többek között támogatja a roaming szolgáltatást, valamint a tanulmányi rendszerhez kapcsolódó azonosítóval történő autentikációt. A jövőben az Akadémia többi épületében is erre a szintre kívánjuk fejleszteni a WiFi szolgáltatást.

A Ligeti épületben kialakításra került professzionális hang és videostúdió a legmodernebb körülmények között teszi lehetővé a diákok számára, hogy megismerjék a hang és vizuális kultúrával kapcsolatos felvétel készítési munkát, amely így a gyakorlatorientált képzés szerves részévé vált.

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem Könyvtára az ország egyik legrégebbi, és egyben a legnagyobb zenei gyűjteménye. A gyűjtemény alapját Liszt Ferenc adománya és hagyatéka alkotja, aki 1876-ban több száz kottát és könyvet adományozott az akkor frissen alapított Zeneakadémiának. Mára a gyűjtemény nagysága mintegy 330.000 kotta, 95.000 könyv és folyóirat, valamint 28.000 hangzó dokumentum (CD, DVD). Könyvtárunk olvasói és használói nemcsak az Egyetem hallgatói közül kerülnek ki. Fő feladatunk az ország muzikusainak dokumentumokkal való ellátása. Ezen kívül tagjai vagyunk az ODR-nek (Országos Dokumentumellátó Rendszer) is. Állományunk feldolgozottsága 100%, ebből az elektronikus katalógusunkban kb. 95%-nyi dokumentum megtalálható, tehát az interneten elérhető. Szintén elérhető számos előfizetett adatbázisunk is, a Metalib szoftver segítségével.

Az Zeneakadémia épületének átépítése miatt jelenleg a Könyvtár ideiglenes helyen tartózkodik. Ez sajnos az olvasóhelyek jelentős átmeneti csökkenésével jár (64 helyett csak

12-en tudnak helyben olvasni). A helyhiány és a számítógépek amortizációja miatt 11 munkaállomás helyett csak 7-et tudunk olvasóink rendelkezésére bocsátani.

Költségvetési forrás, illetve a pályázati lehetőségek szűkössége miatt könyvtárunk jelentősen elmaradt a digitalizálási munkában. Jelenleg csak 484 kép- és hangdokumentum áll digitális formában az olvasóink rendelkezésére.

Az étkezési szolgáltatás – menza – létrehozása tervben van a nagy EU rekonstrukciós projekt keretében, megnyitása a Wesselényi utcai Ligeti György épületben még az idén várható.

4.1.5. Az intézmény versenytárselmzése

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem országos viszonylatban a vezető zeneoktatási intézmény szerepét tölti be, jelentősége a magyar zeneoktatásban elvitathatatlan. Az ország egyetlen önálló zenei egyetemeként a Liszt Akadémia a zeneművészeti és a közoktatás pedagógus utánpótlását biztosító zenepedagógiai oktatás teljes spektrumát nyújtja, mindezt világ színvonalú oktatókkal és évszázados tradícióval. A Liszt Akadémián kívül még Pécsen, Győrben, Szegeden, Debrecenben és Miskolcon létezik Zeneművészeti Kar, emellett a székesfehérvári Kodolányi Főiskolán folyik jazz előadóművészi képzés, melyekkel összehasonlítva a LFZE mind a zenei tradíció jelentőségében, mind pedig a képzési választék szempontjából, az országon belül egyértelmű vezető szerepet tölt be.

Tradíció

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem az egyetlen zeneakadémia a világon, amelyet Liszt Ferenc személyesen alapított, 1875-ben. Nemzeti romantikus zeneszerzőnk, a Himnusz komponistája, Erkel Ferenc volt Liszt elnöke mellett az első igazgató. Az első világhírű hallgatók az új magyar zene meghatározó alakjai lettek, mint Dohnányi Ernő, Bartók Béla, Kodály Zoltán, Weiner Leó. A könnyű műfajok későbbi nemzetközi mesterei is a Zeneakadémiáról kerültek ki: Kálmán Imre, Huszka Jenő, Szirmai Albert, Jacobi Viktor. 1907-ben, Mihalovich Ödön zeneszerző igazgatása alatt felavatták Európa egyik legszebb zenepalotáját, a Zeneakadémia főépületét. Az intézmény falai közül indultak világhódító útjukra olyan művészeink, mint Solti György, Kocsis Zoltán, Perényi Miklós vagy Marton Éva. Intézményünkben nem csak mesterek és szellemi családfák alakultak ki, hanem világraszóló iskolák is (Kodály-módszer, magyar kamarazenei oktatás, zongorista mesterképzés, stb.) A most tanító zongoraprofesszorok egyenes ági leszármazottai az alapító Lisztnek, a hegedűprofesszorok a hegedűiskola világhírű alapítójának, Hubaynak, a csellóprofesszorok a csellóiskola világhírű alapítójának, Popper Dávidnak. Ehhez mérhető tradícióval belföldön egyik intézmény sem rendelkezik, de a világviszonylatban is páratlan kincs!

Képzési választék körképe

A pécsi Tudományegyetem Művészeti Karának részeként működő Zeneművészeti Intézet 20 szakon (támogatott és költségterítéssel) hirdet alkotó és előadó művészeti zenei oktatást 2012-ben. Az ország egyetlen Zenei Informatika Tanszék műhelyében a zenei számítástechnikai tudnivalók mellett a hangkutatás és a zenei realizáció területén

szerezhetnek gyakorlatot a hallgatók. A győri Széchenyi István Egyetem Varga Tibor Zeneművészeti Intézet idén 17 szakot indít klasszikus előadó művészeti témákban. A korábban a Liszt Ferenc Zeneművészeti Főiskola győri kihelyezett tagozataként működő intézet 1996 óta a győri egyetem része. A szegedi Zeneművészeti Kar – mely 1998-ig szintén az akkori Liszt Ferenc Zeneművészeti Főiskola részeként működött, szintén 20 előadó művészeti szakkal rendelkezik. A Debreceni Egyetem 24 szakot, a Miskolci Egyetem Bartók Béla Zeneművészeti Kara 23 szakot indít 2012-ben alkotó és előadó művészeti témákban is. Ezzel szemben a LFZE 45-féle szakot hirdetett meg 2012-ben, támogatott illetve költségtérítéses formákban, tehát közel dupla annyi szakot tart fenn, mint a többi vidéki zenei karok átlagban. Ennek eredményeként a **zenei egyetemeken tanulók 40,87%-a** (ha a két szakon tanulókat kettőnek vesszük, 44,43%-a) a **Liszt Akadémián** tanul. Egyetemünk az egyetlen az országban, amely a pop és rock zenén kívül az összes zeneművészeti ág oktatását nyújtja. Minden szak esetében magasabb a nálunk tanulók aránya annál, mint ami a matematikailag ránk eső százalék lenne (pl. zongoraoktatás van minden vidéki karon is, mégis közel kétszer annyian tanulnak nálunk, mint az országos létszám hatoda).

Ugyanakkor, számos szak tekintetében az országos létszám 100%-os hallgatói létszámával büszkélkedünk, mint például a teljes népzenei és régi zenei paletta, muzikológia, zeneszerzés, zeneteoretikus, Kodály zenepedagógia és néhány ritka területen, mint pl. alkalmazott zeneszerzés, jazz zeneszerzés, jazzbőgő, jazzharmonika, klasszikus cimbalom, csembaló, harmonika. Közel 100% a részarányunk egyházzenei képzésben, kiemelkedően magas az összesített alkotóművészeti szakokon (70%), és nálunk tanul a legtöbb művész Master szakos hallgató (országos arányuk 63%).

Különösen keresettek országos és nemzetközi viszonylatban is a klasszikus zongora, hegedű, gordonka, ének, hárfa, rézfúvós hangszerek és karmester-karvezetés képzéseink, köszönhetően olyan nemzetközi hírű tanárainknak, mint, Marton Éva, Pászthy Júlia, Falvai Sándor, Nádor György, Lantos István, Jandó Jenő, Némethy Attila, Dráfi Kálmán, Vigh Andrea, Perényi Miklós, Onczay Csaba, Mező László, Szenthelyi Miklós, Kelemen Barnabás, Kokas Katalin, Erdei Péter, Kutnyányszky Csaba, Ligeti András, Hóna Gusztáv, Boldóczy Gábor, stb.. Egyetemünk oktatói állományának egy része tehát nemzetközileg is elismert tanárokból áll, és országosan nálunk a legmagasabb a minősített és a magasabb egyetemi fokozatú oktatók aránya.

Két helyen létezik ma Magyarországon zenei Doktori Iskola, Pécsen és Budapesten, ahol az alkotó művészeti és előadó művészeti szakokon végzett hallgatók DLA fokozatot szerezhetnek. A pécsi intézet Doktori Iskolája az ottani Művészeti Kar részeként kínál lehetőséget interdiszciplináris kutató-alkotó tevékenységre, azonban a zenei DLA képzés választéka nagyon limitált a LFZE hasonló képzési kínálatához képest. Itt kell megemlítenünk, hogy Magyarországon jelenleg egyetlen egyetemként a LFZE jogosult zenetudományi szakon doktori képzésre és fokozat adományozására, vagyis PhD tanulmányok folytatására.

Vertikális körkép a képzési kínálatban

A vidéki zenei felsőfokú intézményekre is általánosan jellemző, hogy szoros kapcsolatot tartanak fenn a régiós középfokú zenei oktatási intézményekkel. A LFZE esetében a Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola és Gimnáziummal és egyéb budapesti konzervatóriumokkal fenntartott kapcsolat révén az oktatói mobilitás, a szakmai együttműködés, a tehetséggondozás különböző formái kifejezetten erősnek mondhatók. A művészeti alapképzési helyekkel - bár nem tartoznak a középfokú oktatási intézmények

közé, - nagyon fontosak a szakmai kapcsolataink. A zeneiskolák az egyetemen folytatott zeneművészeti tanárképzés gyakorlóléhelyeként vesznek részt a képzésben.

Meg kell említenünk Előkészítő Tagozatunkat a Rendkívüli Tehetségek gondozására, mely csak itt található az országban.

A képzések értéke

A költségtérítés rangsorában a LFZE költségtérítési díja a legmagasabb, a rendkívül gazdag curriculum, a minősített tanárok legmagasabb aránya és a sok egyéni óra miatt. Ez a költségtérítés egyébként, amely alapképzésen átlagosan 800 000 Ft félévenkénti díjat jelent (átlagosan 440 000 Ft a vidéki egyetemeken), mértéke egyébként a teljes felsőoktatás spektrumában is magasnak számít, amely ár kifejezi a LFZE-n megszerezhető zenetudás hatalmas költségigényét.

Jelenlegi önköltségeink több paraméter eredőjeként jönnek létre, melynek egyik ága az államilag teljes támogatásban részesülő hallgatók létszáma, az oktatáshoz szükséges infrastruktúrából (épületek, hangszerek, koncerttermek – ezek számában és minőségében is országos elsők vagyunk!) eredő fix költségek, az egyéni órák kirívóan magas aránya miatti oktatói állomány finanszírozása. Ahogy korábbi fejezetekben említettük, zeneművészetben költségtérítéses hallgatók szinte kizárólag másoddiplomás vagy Európán kívüli állampolgársággal rendelkező státuszuk miatt kerülnek ebbe a kategóriába és nem a gyengébb képességeik vagy felvételi eredményeik miatt. A költségtérítéses magyar hallgatóink aránya elenyésző, mert a jelenlegi gazdasági helyzetben nagyon kevés család képes az éves szinten akár 2,5 millió Ft-ot is elérő költségek finanszírozására. A magas felvételi követelmények miatt csak a legtehetségesebb hallgatók kerülhetnek államilag finanszírozott helyeinkre, míg a költségtérítéses helyeinkre az Európán kívülről (elsősorban a Távol-Keletről, Japánból, Kínából és Koreából) érkeznek a diákok. Külföldi hallgatók arányában és létszámában is vezetjük az országos zeneművészeti rangsort, noha a magas költségtérítés és másodlagos támogatói rendszer (pl. ösztöndíjak) hiánya miatt érezzük az elsősorban ausztriai és németországi egyetemek elszívó hatását.

Tehát az országon belül abszolút versenyelőnnyel, az országon kívül pedig abszolút versenyhátránnyal rendelkezünk, a jelenségről, háttéréről részletesen írtunk a 4.1.2.6. fejezetben.

Nemzetközi kitekintés

A LFZE tekintélyét messze az országhatárainkon túl is elismerik, melyet mi sem bizonyít jobban, mint hogy 2008-ban a Pekingi Olimpia alkalmával a Yale Music School és a Central Conservatory of Music Beijing által rendezett MUSICATHLON című világméretű zenei fesztiválra a **világ 10 vezető zenei intézménye** kapott meghívást, ezek egyike volt a LFZE (erre a jeles eseményre összesen 5 európai intézmény kapott meghívást). Az Egyetem rektora prof. Batta András az AEC (Association Européenne des Conservatoires, Académies de Musique et Musikhochschulen) elnökségi tagja. A szervezet 280 felsőfokú zenei intézményt fog össze, elsősorban Európából, de társult tagként a világ számos pontjáról csatlakoztak.

Nemzetközi összehasonlító elemzésekből kiderült, hogy a világ legnagyobb zenei egyetemeihez viszonyítva is egyedülállóan gazdag az a képzési kínálat, melyet a LFZE kínál, valamint intézményünk a képzés színvonalát és a magas szintű követelményrendszert tekintve is abszolút versenyképes. A külföldön csak „Hungarian Music Education” néven emlegetett

tanítási stílus, amely magában ötvözi a Kodály módszer eredményeit és azt a szemléletet, mely a magas szintű technikai tudáson túl a zene minél mélyebb és átfogóbb értéke és befogadása a cél, szintén hozzájárul az egyetemi oktatás jó nemzetközi hírnevéhez. A különböző zeneelméleti és zeneművészeti órák szokatlanul széles választéka a zeneoktatás nagyfokú komplexitását adják, ugyanakkor a szakokra jellemző kötött tantervek (kredithálók) behatárolják a nemzetközi diákok számára külföldön már megszokott szabad tantárgyválasztást. Vannak olyan szakok, szakirányok, amelyek intézményünkben nem tanulhatóak, míg a külföldi zenei egyetemek kínálatának megszokott elemei, mint az operarendező, zenés-színházi szakember, esetleg musical vagy zenei menedzser szakirányok. Felismerve e szakok fontosságát, a LFZE több szakirány esetében tervezi az esetleges jövőbeli akkreditációt, együttműködésben a Színház és Filmművészeti Egyetemmel (ld. 4.1.9. Az intézmény szervezeti önállóságának értékelése c. fejezet).

A nemzetközi hallgatók aránya kiemelkedően magas a LFZE-en; a legutóbbi statisztika szerint a hallgatók mintegy 15%-a külföldi állampolgár, nagy részük Távol-Keleti országokból, Japánból, Koreából és Kínából érkezik hozzánk. Az egyetem önálló részeként működő Kodály Intézet hallgatóinak 100%-a külföldi diák, akik a világ minden tájáról érkeznek hozzánk, hogy a világhírű Kodály-módszerről tanuljanak, 2010-2011-es tanévben összesen 45-en. Köszönhető mindez az intézmény nemzetközi hírnevének és tanáraink sikeres külföldi szerepléseinek, egyéni ismertségének. Ugyanakkor számos szolgáltatás tekintetében elmaradunk a külföldi versenytársak mögött, mint a marketing és a média eszközeit felhasználó roadshow-k, reklámkampányok, a már beiratkozott nemzetközi hallgatóknak nyújtott szolgáltatások (pl. színvonalas kollégiumi férőhelyek!), a hangszerpark minősége, és a felújítási projekt végéig az infrastruktúra hullámozó színvonala tekintetében. Jelenleg 6 különböző helyen folyik oktatás, ebből 2 átmeneti bérleményben, melyek nem teljesen alkalmasak felsőfokú zenei oktatásra, 2 közepes állagú műemléképületben, és csak a 2011 szeptemberében átadott új épületünkről mondhatjuk el, hogy minden tekintetben megfelel a XXI. század követelményeinek, sőt átadásával az égető gyakorlótermi hiányok is felszámolódtak.

Mégis, a legnagyobb versenyhátrányát a költségtérítés magas szintje miatt szenved el az egyetem, ugyanis a többségében a Távol-Keletről érkező külföldi hallgatóink akár már Bécsben hasonló színvonalú, de lényegesen olcsóbb oktatáshoz juthatnak. Az arányok érzékeltetésére álljon itt néhány adat: legnépszerűbb szakjaink éves díjai (zongora MA 6000 €, hegedű MA 6 600 €, operaének MA 8 800 €) Európában az angliai képzések mögött a legdrágábbak, kb. 10x annyiba kerülnek, mint Németországban, Franciaországban, ahol egységesen nagyságrendileg 600 € a tandíj, legnagyobb versenytársunknál a szomszédos Ausztriában nemrég törölték el a felsőoktatás költségtérítéseit, de ugyanúgy ingyenes az oktatás a finnországi Sibelius Egyetemen is. Mindeközben tanáraink fizetése a kinti nivå 1/10-én áll, hangszerpark és egyéb felszereltségben pedig egyelőre le vagyunk maradva az európai egyetemek mögött.

Mindezek eredőjeként érezhető egy kezdődő elvándorlási hullám elsősorban az osztrák és német egyetemek, illetve más, hasonló színvonalú európai intézmények felé.

Főbb európai versenytársaink: a Royal Academy of Music és Guildhall School of Music - London, Csajkovszkij Konzervatórium – Moszkva, F. Liszt Hochschule für Musik - Weimar, Hochschule für Musik – Stuttgart, Mozarteum – Salzburg, Hochschule für Musik – Wien, Chopin Institute – Varsó, Sibelius Akadémia – Helsinki.

Liszt Ferenc Zeneakadémiája, az európai zenei felsőoktatás megújuló központja Budapesten

A mintegy 12 milliárd Ft értékű infrastrukturális beruházás és fejlesztés az Európai Unióból érkező támogatásból és állami társfinanszírozásból valósul meg. A beruházás és fejlesztés három szinten is megújítja a LFZE-et és vele együtt egész Budapest kulturális életét. 2011 őszén új épületet adtak át a Wesselényi utcában (Ligeti György épület) amely európai szintű helyszínt biztosít az oktatásnak és az oktatást támogató területeknek (előadótermek, kézzongorás termek és gyakorló termek); 2013-as átadással megújul a Zeneakadémia 1907-ben átadott csodálatos épülete, a belső és külső burkolat teljes restauráláson megy át; és a felújított koncerttermek újra a budapesti koncertélet főszereplőjévé válnak. A projekt befejezése után az Akadémia versenyképessége ugrásszerűen fog nőni, mert világszínvonalú tradícióját és oktatását immáron világszínvonalú infrastrukturális keretek között tudja nyújtani, emellett a rekonstrukció ideje alatt számos tartalomfejlesztési kiegészítő projekt és szervezeti modernizációs kezdeményezés fut, amik mind a versenyképesség növelése irányába hatnak. Nem lesz Európában még egy olyan intézmény, amely ilyen lenyűgöző koncerttermekkel, épületekkel és tanári karral rendelkezik, mindez azon a Budapesten, amely pezsgő kulturális életével, csodálatos adottságaival, és megfizethető áraival Európa egyik legvonzóbb fővárosa. Ez, a világviszonylatban is egyedülálló lehetőség nem csak a LFZE-Zeneakadémia régi fényét, de abszolút vezető szerepét is elhozza majd a régiós klasszikus zenei oktatásban és előadó művészetben is.

A következő SWOT-elemzés célja, hogy világosan bemutassa azt az ugrásszerű fejlődést, amely az EU-s fejlesztési projekt következtében történik, tehát a projektben rejlő rendkívüli **lehetőségekre** és a fejlesztések indítása előtti helyzet leírására és értékelésére szolgál. A fejlesztés sikeres befejezése a már fent említett rendkívüli eredmények miatt hosszú távon a következő minőségi változásokat hozza a LFZE és a magyar zenei felsőoktatás helyzetébe.

SWOT elemzés a fejlesztési projekt előtti állapotról és a projektben rejlő jövőbeli lehetőségekről:

Erősség	Gyengeség
<ul style="list-style-type: none">• Világhírű intézmény – képzési szerkezet, tradíció, oktatás színvonal• Világhírű oktatók• Szecessziós főépület• Erős vertikális képzési szerkezet (Közéiskolai és egyetemi oktatás)	<ul style="list-style-type: none">• Abszolút elavult épületi infrastruktúra• Nagyon elavult hangszerpark• Európai szinten kiugróan magas tandíj• Elavult hangrögzítő és stúdió berendezések• Kollégium hiánya• Nem versenyképes tanári fizetések

Lehetőség (Projekt)	Veszély
<ul style="list-style-type: none"> • Vezető szerep a klasszikus zenei régiós oktatásban és előadó művészetben • A Liszt téri épület rekonstrukciója, a koncerttermek eredeti állapotának visszaállítása • Fellépési lehetőség biztosítása a világhírű tanárok, diákok, az Alumni tagjai és a világszintű vendégelőadók számára • Professzionális hangstúdió kialakítása • A hangszerpark feljavítása • Az oktatási infrastruktúra európai szintűvé fejlesztése 	<ul style="list-style-type: none"> • A versenytársak intézményeibe történő diák és tanár elvándorlás • Az állami támogatás csökkenése miatti finanszírozási probléma • Hatékony promóciós tevékenység magas költségei

4.1.6. Gazdasági, társadalmi hatások értékelése

A Liszt Akadémia legfontosabb társadalmi hatását a kultúrateremtésen és kultúraterjesztésen keresztül fejt ki, amely misszió fontosabb minden más járulékos társadalmi vagy gazdasági hatásnál. Az LFZE működési sajátosságai miatt nem tartozik a nagy szállítói állománnyal rendelkező egyetemek közé, alapvetően a foglalkoztató, szállítói és megrendelési szerep hangsúlytalan az intézmény működésében és társadalmi jelentőségében.

- Foglalkoztatási szerep értékelése

Az intézmény tehetségalapú beállítottsága és a képzés elit jellege miatt a foglalkoztatás a jelenleg zajló fejlesztések következtében sem fog a jövőben trendszerűen és folyamatosan emelkedni, de egy jelentős létszámbővülést azért várható az elkövetkezendő években. Az LFZE engedélyezett álláshelyeinek száma 500, amely keret jelenleg nincs teljesen kihasználva, a megszorítások miatt csak 385 fő az összlétszám. A foglalkoztatottak 15%-a adminisztratív területen dolgozik, 10%-a pedig épület fenntartási alkalmazott, koncertszervezéssel és a kulturális menedzsmenttel foglalkozók létszáma pedig 10%. Az engedélyezett keret feltöltésére a jövőben mindenképpen szükség lesz az EU-projekt vállalásainak való megfelelés (főleg a koncertélet megindulása miatt több koncertszervező és technikus alkalmazására lesz szükség) valamint a külföldi hallgatói létszámnövelése miatt.

- Szolgáltatói, szállítói szerep értékelése

Mivel az LFZE önállóan nem végezhet vállalkozási tevékenységet, ezért esetében kizárólag oktatási- kulturális szolgáltatásról illetve misszióról beszélhetünk. A hazai és külföldi

hallgatóinknak nyújtott oktatási szolgáltatás színvonala a lehetőségeinkhez mérten jónak mondhatók, különösen a külföldi diáknak nyújtott szolgáltatásokban történt jelentős fejlődés az elmúlt években. A kulturális szolgáltatások alatt olyan gazdag, a budapesti kulturális életet alapjaiban meghatározó szolgáltatásokra gondolunk, mint a zeneakadémiai hangversenyek, és koncertek szervezése, vagy a Liszt Múzeum kiállításainak megrendezése. A fejlesztési projekt befejezése után az egyik legnagyobb társadalmi hasznot a megnövekedett turizmusból származó externális hatások jelentik majd, a múzeumi látogatók száma várhatóan az első négy évben 3%-kal fog emelkedni, és természetesen a koncertlátogatók számában is jelentős növekedést várunk.

- Társadalmi mobilitási hatások értékelése

Az LFZE-n elérhető, a zenei tehetség kibontakoztatását és fejlesztését segítő mechanizmusok (alapítványi támogatások, ösztöndíjak formájában) egyben elősegítik a társadalmi mobilitást is. Az LFZE-n több látásában korlátozott, ill. nem látó hallgató tanul, akiknek segítése fontos feladat számunkra. A zenei területen rendkívüli tehetséggel rendelkező roma fiatalok oktatása évtizedes múltra vezethető vissza a LFZE hangszeroktatásának tradíciójában. Pályájukat sikeresen támogatja és alapozza meg intézményünk, hiszen a fiatalok közül gyakran kerülnek ki verseny győztesek, a nemzetközi koncertéletben rendszeresen fellépő művészek. A tehetséges roma fiatalok felzárkóztatásához alapítványi támogatások, ösztöndíjak állnak az intézmény rendelkezésére. A fejlesztési projekt után kibontakozó koncertélet és gazdag programkínálat szintén a tágabb értelemben vett társadalmi mobilitást szolgálja, hiszen egyre szélesebb kör számára válnak elérhetővé a klasszikus zenei élmények, ezzel teremtve lehetőséget az egyén fejlődésének.

- Társadalmi/gazdasági beágyazottság értékelése

Mint ahogyan a 4.1.2.6. Nemzetközi dimenzió értékelése című fejezetünkben kifejtettük, az LFZE-nek elsősorban külföldi egyetemekkel, konzervatóriumokkal van tárgyalási szintű kapcsolata, melyek közös diploma illetve közös képzések alapítására irányuló kezdeményezések. A tudományegyetemeknél megszokott interdiszciplináris egyetemi együttműködés más művészeti egyetemekkel közös képzésekben programokban, vendégoktatók fogadásában valósult meg (pl. a Tehetséggondozó programban résztvevő kiemelt hallgató fellépő ruhaterveit MOME-s hallgatók tervezték.)

- Az intézmény tudomány-, és kultúraközvetítő szerepének értékelése

A Zeneakadémia a budapesti zenei és kulturális élet csúcsintézménye, mint oktatási és kulturális intézmény az egész magyar zenei élet tudás-bázisát képezi, kivételesen tehetséges növendékei a legmagasabb szintű zenei élményekkel töltik meg a város koncerttermeit. A Zeneakadémiának jelentős ösztársadalmi hatása és hozadéka van, amely szellemi téren és anyagi téren egyaránt kimutatható. A szellemi érték, melyet a zeneművészet képvisel, felemeli és gondolkodásra tanítja a gyermekeinket, a kultúra rendet teremt számukra a világban felellhető értékek között. Gazdasági értelemben a kulturális turizmus egyre jelentősebb mértékben járul hozzá Budapest és az ország GDP-jéhez. A „zenei szilíciumvölgy” álma és koncepciója, amely a Zeneakadémia, Opera, és a Művészetek

Palotája összefogását, az Erkel Színház és a Vigadó épületeinek rekonstrukcióját és a vidéki városaink zenei életének felpozícióját foglalja magában, munkahelyteremtő képessége és a rá épülő ipar- és üzletágak fejlődésén keresztül, komoly bevételnövelő lehetőségeket rejt magában.

4.1.7. Fenntartható fejlődés szempontjainak értékelése

A „Liszt Ferenc zeneakadémiája, az európai felsőfokú zenei oktatás megújuló központja” elnevezésű, EU társfinanszírozásban megvalósuló projekt nevének minden egyes szava külön-külön és együtt – a hozzárendelt közel 12 milliárd forintos forrással - azt sugallja, hogy az intézmény pályája a fejlesztés után egy teljesen új, tartalmilag és formájában minőségileg más dimenzióban folytatódik, amit nem lehet a múlt kvalitatív és kvantitatív paramétereiből automatikusan prognosztizálni. A fejlesztés előtti időszakot meghatározó peremfeltételek semmilyen szempontból nem lehetnek meghatározóak a fejlesztés utáni időszakra, amit számszerűségét tekintve az EU projekt megvalósíthatósági tanulmánya igazol. Sőt, a megvalósíthatósági tanulmányban rögzített oktatási és kulturális célok, amik műszaki, gazdasági, pénzügyi célok nyelvére lefordíthatók – és a hozzárendelt szükséges források a folyamatos működtetéshez – köteleznek, hiszen a megvalósítást követő ellenőrzések próbáját ki kell állniuk. (Ellenkező esetben az EU források visszafizetésének veszélyét kell vállalnunk.) Ilyen értelemben a fejlesztés időszaka az intézmény számára egy olyan „átalakító konverter”, ami a fejlesztést követően magasabb követelményekhez tartozó magasabb finanszírozást kényszerít ki a nemzetközileg még igényesebb intézményi termékek elérése érdekében.

A megnyilvánulás szűk szöveges keretei miatt csak címszavakba öntve a fenntarthatóság alappillérei a projekt megvalósítás után:

Az egyetem széles spektrumú oktatási tevékenységének erősítése és a komplex oktatási kulturális feladatokat összekapcsoló új szolgáltatások bevezetése.

Az egyetem mint a magyar zeneoktatás fenntartható fejlődését biztosító csúcsintézmény a nemzeti és nemzetközi keretek között is **csak úgy fogja kifejteni a projekt által is elvárt hatásokat, ha továbbra is a magyar zeneoktatásban meglévő teljes oktatási vertikumot tudja táplálni**, azaz az alapfokú intézményeket, a középfokú intézmények hálóját (zeneművészeti szakközépiskolák) és az egyetemi tanári és művészi utánpótlást egészen a legfelsőbb tudományos fokozatokig.

További fejlesztések: Mind az **oktatási-kulturális tevékenységek tartalmi továbbfejlesztése**, mind az további infrastrukturális fejlesztések nélkülözhetetlenek, hogy az egyetem a kitűzött célokat és a versenyképességét hosszútávon is biztosíthassa. **(További épületfejlesztések a stratégiaileg fontos bent maradó ingatlanokon, kollégiumi kérdés megoldása, a hangszerállomány folyamatos fejlesztése és állagmegóvása ehhez alapfeltétel.)** Ide tartozik a már a vagyongazdálkodásról és gazdálkodásról szóló fejezetekben is említett orgonaprojekt megvalósítása is.

Környezettudatos infrastrukturális fejlesztések: A tervezésre, beruházásra, felújításra, közbeszerzésre vonatkozó döntéseinél az intézmény nyilvánvalóan komplex környezeti és

társadalmi hatásokat mérlegelt, különben nem nyerhette volna el az EU társfinanszírozásban megvalósuló projekthez a szükséges forrásokat. Például a fejlesztés tartalmi elemeinek lényeges szempontja volt az esélyegyenlőség elve, legfőképpen a roma társadalom egy részének hagyományos zenei tehetsége és előadóművészi ambíciója miatt, de a különböző fogyatékkal élők miatt is, hiszen Kodály Zoltán jelszava „Legyen a zene mindenkié!” arra is vonatkozik, hogy mindenkinek joga van részesülni az értékes zenéből. (Pl. a Ligeti épület felújítása során igen hangsúlyos szempont volt, a Liszt Ferenc téri hangversenypalota felújításánál pedig jelenleg is az a mozgáskorlátozottak korszerű, akadálymentes közlekedésének a biztosítása az egész épületben.)

A hosszú távú – életciklus alapú tervezés követelményei szerint az átadást követően három évente összesen legalább 200 millió forintot kell fordítani karbantartás és állagmegóvás mellett a szükséges pótlásokra (beruházások) elsősorban az épületek korszerű technikai berendezéseire és gépészeti részeire, de az épületek megfelelő karbantartását is biztosítani kell, ami a környezetbarát működés alapfeltétele is egyben. A beltéri levegőminőség biztosítása különösen magas követelményeket támaszt a külső nyílászáró szerkezetekkel nem rendelkező hangversenytermek, stúdiók és próbatermek esetében.

A fenntartható fejlődés fogalma nem ugyanazt jelenti a fejlesztés után, mint annak előtt. A magasabb minőség folyamatos biztosítása a fenntartás anyagi terheit növeli. A komplex oktatási és kulturális projektvállalások szempontjából a jövőre nézve a 2011-es és 2012-es finanszírozási állapot fenntartása lehetetlen

A fenntartható fejlődés záloga a stabil bevételi források körének növelése.

Az egyik eleme ennek az egyetem által a projektben is felvállalt út, a saját bevételek növelése mind a közvetlen szolgáltatásokból, mind pedig az egyetem céljait tevékenységét és tehetségeit támogató célzott magánforrások és pályázati források intenzívebb bevonásával.

Ugyanakkor az alaptevékenység stabilitását és minőségét biztosítandó elengedhetetlen a további a megnövekedett feladatokhoz is arányosan méltányosan növekedő fenntartói támogatás stabilitása. Az egyetem a projekt utáni állapotában lényegesen kiterjedtebb, komplexebb feladatokat lát el, amelyek optimális elvárt visszahatása a társadalmi-gazdasági környezetre csak megnövekedett kapacitások és egy a jelenleginél kb. egy harmaddal nagyobb költségvetési főösszeg mentén, (min. 3,5-3,7 milliárd Ft) valósulhatnak meg. Ebből a főösszezből az egyetem saját eszközeivel, a saját bevételeken keresztül nagyságrendileg 800-1000 millió Ft-tal fog tudni növekvő mértékben hozzájárulni, **a fenntartói támogatás összege pedig nagyságrendileg 2,6-2,8 Mrd Ft között kell, hogy legyen a fenntarthatóság érdekében 2014-2015-től kezdődően.**

A gazdálkodásról szóló fejezetben is leírtak szerint, mindez a minőségi oktatóink megtartása és a költséghatékony modern gazdálkodási modelleket működtető szakavatott gazdasági, műszaki, adminisztratív feladatokat ellátott támogató csapat építése szempontjából is alapfeltétel. **Ezért a szükséges humánerőforrás fejlesztések és az oktatói munka megfelelő magasabb anyagi elismerése nélkül a hosszú távú nemzetközi pozíciónk és nemzeti társadalmi-gazdasági jelentősége a magyar zeneművészeti vertikumnak nem biztosítható.**

4.1.8. Speciális feladatellátás teljesítményének értékelése (opcionális)

A LFZE a magyar zenei élet és zenei oktatás központja, és egyben sok tekintetben nemzetközi központ is. Különleges helyét a világ valamennyi zenei felsőoktatási intézménye és hangversenyközpontja között az biztosítja, hogy nincs még egy olyan nagy múltú zenei egyetem, amelynek a szépség, a patina és a presztízs szempontjából ilyen hangversenytermekkel rendelkezik, ugyanakkor a leghíresebb hangversenyző helyek (Londontól New Yorkig, Berlinton Párizsig, Bostontól Tokióig) egyike sem büszkélkedhet a zenei képzés hasonlíthatóan jelentős fellegvárával. Nemcsak a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetemnek és a fenntartó Minisztériumnak, hanem a közjót szolgáló valamennyi magyar honpolgárnak (az „országának”) szent kötelessége, hogy ezt az egyedülálló csodát Magyarország felemelkedése érdekében használja, és hasznosítsa a nemzetközi megítélés, az országbrand, a diplomácia s közvetve a külkapcsolatok megannyi fajtájának területén.

E meggondolás alapján a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem jóval több, mint egy felsőoktatási intézmény a sok közül – ez Liszt Ferenc saját maga alapította Zeneakadémiája! – alapvetően fontos annak a szándéknak megfogalmazása, demonstrálása és megvalósítása, hogy az intézmény értéke, szellemi, humán erőforrásbeli és átszellemiesített anyagi kincsei minél tágabb sugárban hassanak. Az egyetemi oktatás törvény által szabályozott rendszerét a „Zeneakadémia” esetében egy olyan dobozhoz hasonlíthatjuk, amelynek oldalain nincs átlátás, miközben ország-világnak látnia kellene, hogy mi zajlik ebben a varázsdobozban! Jelszavunk tehát – mely mindannyiunk közös érdeke – az lehet, hogy „ki a dobozból!”. Ezért nagyon fontos a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem jövője szempontjából a „Speciális feladatellátás teljesítményének értékelése” kategória, hiszen a lényegében a LFZE esetében túlnyomórészt speciális feladatellátásról van szó, és éppen a specialitás jelenti az intézmény legfőbb értékét. A képzési és kutatási alapfeladatokhoz egy sor olyan, ezekkel szorosan összefüggő megnyilvánulási forma társul, ami egyrészt erősíti, speciális tartalommal tölti meg az alapfeladatokat, másrészt a hazai és a nemzetközi nyilvánosság elé viszi a képzés világraszóló eredményét és az intézmény páratlan szellemi trezorjának tartalmát egyaránt. A továbbiakban ezeket a területeket soroljuk fel, jellemezzük az eddig megtett utat és egyben a jövőbe is vetjük tekintetünket.

„Alma Mater Hangversenyélet”: 2013 őszén az EU-támogatta nagy fejlesztési-felújítási projekt befejezésével megindul a hangversenyélet a Zeneakadémia Liszt Ferenc téri főépületében. Erre a történelmi pillanatra nemcsak a projekt előkészítése (2007-2009), illetve futamideje (2009-2013) készültünk, hanem már jóval korábban, felismerve a képzésben rejlő és a kulturális tevékenységek irányába mutató lehetőségeket. Magyarország gazdag zenei tehetséggel bíró fiatalokban, akik egy jól működő, hosszú hagyományokkal rendelkező zenei oktatási rendszerben nőnek fel. Felkészültségük, tehetségük az egyik legnagyobb vonzereje a LFZE-nek: a tehetség, e nemes anyag vonzza és inspirálja a legkiválóbb művésztanárokat – magyarokat és külföldieket egyaránt – oktatásra, közös muzsikálásra, zenei projektek megvalósítására. Mindez, valamint a páratlan műkincsként számon tartott Liszt Ferenc téri műemléki koncert-épület predesztinálja az intézményt arra, hogy az operajátszás, a hangversenyzés valamennyi területén nemzetközi hangversenyközpontot hozzon létre 2013

őszétől kezdve. Erre vonatkozóan az utóbbi években sok pilot projektet valósított meg intézményünk, és valóságos hálózatot hozott létre azokból a fiatal művészekből, együttesekből, nemzetközi felsőoktatási intézményekből, nemzetközi rangú zenei mesterekből, akik-amelyek szívesen kapcsolódnak a budapesti Zeneakadémiához. (Régebben, 2004 előtt ez nem volt így: a Zeneakadémián zajló hangversenyeket az Egyetemtől idegen hangversenyrendezők rendezték; az intézmény lemondott arról a nagy lehetőségről, hogy éppen lelkét, szellemét maga mutassa meg a nyilvánosság előtt – ennek sok oka volt, aminek elemzésére e helyütt nem térünk ki.) Az Alma Mater Hangversenyélelet szorosán összekapcsoljuk a képzéssel az által, hogy már az alapképzésben tanuló hallgatóinknak megadjuk a lehetőséget – kinek-kinek művészi eredményei alapján – arra, hogy különböző hangversenyprojekteken, kisebb-nagyobb együttesekben vehessenek részt a hangversenyezésben. Ez nemcsak a kívánt művészeti gyakorlatot jelenti számukra, hanem az intézmény egészében folyó munkának is messzire ható publicitást ad.

Az Alma Mater Hangversenyélelet programja, menedzselésének rendszere, az oktatás és a hangversenyezés összehangolása folyamatban van, s jelenleg egyik legfontosabb feladatunknak tartjuk. A finanszírozást tekintve több oldalról kell támogatni ezt a koncepciót. Részben az oktatáson keresztül, hiszen az oktatás szerves része (nemcsak az előadóművészi, hanem az alkotóművészi szakirányokon is). Részben a kulturális feladatfinanszírozás terén, hiszen a legpatinásabb budapesti hangversenyező helyen, a Zeneakadémián olyan hangversenyéleletnek kell lennie, amely Budapest szolgáltató iparában jelentős többletbevételt eredményez. Nem utolsó sorban az épület reprezentatív lehetőségeit kihasználva a saját bevételek megnövekedése is hozzájárulhat e sajátos, kulturális-oktatási funkció maradéktalan betöltéséhez. Hangsúlyozni kell azonban, hogy a finanszírozás rendszere – a fenntartóval egyeztetve – még a kidolgozandó feladatok között van, megítélésünk szerint az első helyen, mert mindössze egy év áll rendelkezésre mindennek a professzionális beindítására.

A LFZE-en, elsősorban (bár nem kizárólag) a Zeneakadémia főépületében folyó Alma Mater Hangversenyélelet *fontos eleme saját illetve rezidens zenei együttesek* megtartása, létrehozása, becsatornázása. A zeneakadémiai diákság oktatási céllal létrejött együttese mellett fontos szerepet játszik e téren az *Új Liszt Ferenc Kamarakórus* (Erdei Péter tanár, karnagy vezetésével), és egy zenekar, amelynek sajátos, LFZE közeli funkciója, arculata most alakul, már túl van az előkészítés kezdeti fázisán, s fenntartói döntésre vár. A választás a *Concerto Budapest Szimfonikus Zenekarra* esett (művészeti vezető: Keller András). E zenekarral kívánunk zenekari akadémiát létrehozni, ami elsősorban a legkiválóbb hallgatók zenekari projekteken való részvételét, a szakma gyakorlati elsajátításának lehetőségét jelenti. Ugyanakkor egyfajta inkubátorként is működne ez a zenekar, ösztöndíjas rendszerben helyet adva frissen végzett, pályakezdő, kiváló fiatal muzikusoknak. A Zenekar látná el a LFZE felé azokat a zenekari szolgáltatásokat is, amelyek az oktatáshoz szükségesek (az operaénekesi, zeneszerzői, karmesteri képzésben). A Zenekar, mint műhely a kamarazene területén is sokféle projekt lehetőségét rejti magában. Már a következő (2012/13) tanévtől tervezünk előkészítő projekteket a Zenekar és a LFZE együttműködésében. A közös munka finanszírozási rendszere még kidolgozandó.

Az Alma Mater Hangversenyélet a Zeneakadémián a menedzsment ez irányú megerősítését követeli meg. Egyrészt további fejlesztésre szorul az Egyetem rendezvényszervezési osztálya, valamint fel kell készíteni más területeket (pl. tanulmányi osztály, intézményfejlesztési és nemzetközi osztály) a bővülő feladatokra. Külső segítséget is igénybe kell venni a koncepció, a program és a szervezés bizonyos feladatainak kidolgozására, megoldására. A rezidens zenekar megjelenése is új munkatársak beléptetését feltételezi (akár a zenekar már meglévő apparátusának együttműködése révén). A LFZE kulturális tevékenységeinek irányítása – összhangban az egyetem mindenkori rektorával – tapasztalt felső vezető jelenlétét igényli.

A LFZE egyéb kulturális tevékenységei: Az intézmény szellemi alapjainak dokumentumai a gyűjtemények: a **Liszt Múzeum és Kutatóközpont, a Kodály Múzeum és Archívum, a Központi Könyvtár Gyűjteménye, a Kodály Intézet Zenepedagógiai Gyűjteménye.** Múzeumaink nemcsak az egyetemi képzés háttéréhez szolgáltatnak felbecsülhetetlen, autentikus anyagot (hangszerek, bútorok, kéziratok, nyomtatott kották, könyvek, fényképek, stb.), hanem egyre bővülő, nemzetközi látogató-körrel rendelkeznek, sőt: mind a Liszt, mind a Kodály Múzeum épületében hangversenyezésre, konferenciára is alkalmas előadóterem található, ahol rendszeresen zajlanak zenei rendezvények. Ez a tevékenysége a LFZE-nek finanszírozását tekintve rendkívül alábecsült, még a legszerényebb működésnek is csak töredékét fedezi költségvetésünk eme mostohán kezelt része. Pedig itt is világraszóló, országimázst erősítő kincsek szunnyadnak (ld. a megfelelő pontokban leírtakat), amelyeknek az új generációk felé való megnyitása, korszerű közvetítése a LFZE alapfeladatai közé kell, hogy tartozzon a jövőben. Meggyőződésünk, hogy az Alma Mater Hangversenyélet szellemi bázisát ezek a gyűjtemények kell, hogy jelentsék az intézmény múltját reprezentáló megannyi felbecsülhetetlen értékű hagyatékkal, amelyeket – az eddigi úttörő törekvéseink sikere nyomán és csekély számú e téren működő munkatársunk önzetlen munkája segítségével – egyre inkább nemzetközi közkinccsé kell tennünk.

Az LFZE gyakorló iskolája a Bartók Béla Zeneművészeti Szakközépiskola és Gimnázium léte azért fontos, mert – többek között – itt is folyik a zenepedagógiai képzésben elengedhetetlen gyakorlati tanítás, illetve az középiskolából minden évben jeles tehetségek kerülnek be az egyetemi képzésbe. Azonban, a középfokú zenei képzés helyei az utóbbi évtizedekben rendkívül megszorodtak (Magyarországon jelenleg 27 ilyen intézmény működik), a korábbi NAT nem kezelte a középfokú szakképzésnek ezt a speciális ágát tartalmának megfelelően, emiatt sok anomália keletkezett. Jelenleg is zajlik az a folyamat, amiben az LFZE vizsgálja szakmai kapcsolatát gyakorló iskolájával, és annak fenntarthatóságával.

Kitűnően működik a LFZE által működtetett, ugyancsak elsősorban a középiskolás korosztályból merítő Rendkívüli Tehetségek Előkészítő Tagozata, egy olyan elit csoportja a zenei tehetségeknek, amelynek művészeti nevelését egyetemünk annak ellenére felvállalja, hogy ezért a költségvetésében semmiféle támogatás nem jelenik meg (a számos esetben példaként hozott Finnország vezető zenei intézménye a Sibelius Zeneakadémia csak erre a funkcióra évi 900.000 Euro nagyságrendű állami költségvetési támogatással bír.). Holott a jövő legnagyobb magyar zenészei általában ebből a körből kerülnek ki! Ez is egy olyan mozzanat, amely átgondolásra, és megfelelő támogatásra szorul.

Bizonyos szempontból a kulturális tevékenységhez kapcsolódik a LFZE kebelében működő, s az országban egyedülálló **Hangszerészképző Szakiskola**. Ez érettségivel rendelkező felnőtt-képzésként alkot külön egységet szervezetünkben. Itt képzik a jövő magyar hangszerészeit, ugyancsak kiváló hagyományok és mesterek irányítása alapján, szinte valamennyi hangszer tekintetében jeles, olykor nemzetközi sikerrel. A hangszer műtárgy és munkaeszköz, s ezáltal szorosan kapcsolódik mind a zenei oktatáshoz, mind a kulturális tevékenységhez. Kultúrájának, kultuszának, készítésének ébren tartása a LFZE missziós feladatai közé tartozik.

4.1.9. Az intézmény szervezeti önállóságának értékelése

Amikor 1875-ben Liszt Ferenc és Erkel Ferenc – többek között Deák és gróf Apponyi támogatásával, valamint a későbbi nagy, építkező igazgató, Mihalovich Ödön assisztálásával – megalapították a Zeneakadémiát, egy olyan önálló, a legmagasabb szintű s ugyanakkor a legszélesebb zenei horizontot átfogó felsőoktatási zenei intézmény – egy igazi művészképző – lebegett szemük előtt, ami a víziót tekintve páratlan lehetőséget rejtett magában magyarországi és európai mértékkel mérve egyaránt.

Ugyanakkor éppen Liszt Ferenc, valamennyi társművészetre nyitott és érzékeny személye képezi a LFZE szellemi örökségének egyik fontos értékét: az szüntelen inspiráló kapcsolatkeresést a társművészetekkel, s az ezekre képző, ezeket gondozó intézményekkel. A LFZE eddigi 137 évének története bizonyítja, hogy az intézmény egyszerre zárt és nyitott. Zárt, abban az értelemben, hogy a speciális zenei műhelymunka megkülönböztetett helye, s e téren szinte céhes büszkeséggel óvja, félti, gondozza a különleges tudást. Olyan ez, mint a Herendi porcelán-manufaktúra, amely szívesen használ fel népi motívumokat is, de azért nem integrálódik a galgamácsai asszonyok húsvéti tojásfestőivel...

Másrészt azonban az intézmény – az utóbbi évtizedben tudatosan és egyre nagyobb intenzitással – törekedett arra, hogy sokfelé nyisson ablakot: társadalmi, nemzetközi, oktatási, intézményi és egyéb értelemben egyaránt. A LFZE egy olyan (boldog) sziget, amelyről hidak vezetnek más szigetekre és a szárazföldre egyaránt. S ha már a hasonlatoknál tartunk, talán megvilágító egy másik párhuzam is. A LFZE olyan, mint egy pályaudvar, ahová befutnak s ahonnan kifutnak a vonatok, az utasok. Befutnak az alsó és középfokú zenei képzésből érkezettek, majd a képzés végén kifutnak az „életbe”, a magyar és a nemzetközi zenei intézmények, együttesek, ügynökségek világába. Épp ezért az LFZE nemcsak a zenepedagógiai vertikummal tart szoros kapcsolatot, hanem – az utóbbi időben – egyre szorosabbra húzza a szálakat elsősorban a magyar, de tágabb értelemben a nemzetközi zenei élet „stakeholder” köreivel. Ennek szellemében indult el éppen a LFZE-ről a „zenei szilíciumvölgy” gondolata: legyen Budapest a zene városa, egyedülállóan magas színvonalú, színes és ugyanakkor magyar gyökerű zenei hagyománya, hagyatéka és zenei élete miatt. Erősödjön meg a kulturális turizmus, amely közvetve immár jelentős szeletét alkotja a hazai GDP tortájának. Ennek a szándéknak a jegyében alkot a LFZE a jubileumi Liszt-évtől, 2011-től kezdve kulturális klasztert a Magyar Állami Operaházzal és a Művészetek Palotájával (a klaszter további tagja a Nemzeti Filharmonikus Zenekar). Az előbbi két, vezető kulturális intézménnyel szoros, és immár komoly hagyományokon alapul a kapcsolat számos területen (hallgatók fellépése, közös projektek, művész-vizsgák helyszíne, tanárok szellemi kapacitásának kölcsönös használata, stb.), és a jövőbeli tervek, különösen a Zeneakadémia főépületének 2013-as megnyitása után egyre sokrétűbb tartalommal telnek meg. Továbbá jó a

kapcsolat a különböző kulturális fesztiválok, irodák (különösen a Tavaszi Fesztivál és a Hungarofest) menedzsmentjével, vidéki koncert-központokkal, stb.

Mindez már korábban is felvetette azt a gondolatot, hogy a budapesti művészeti egyetemekkel – amelyek Rektori Székének jelenlegi elnöke a LFZE rektora – s ezeken belül is különösen az előadó művészeti egyetemekkel - azaz a Színház és Filmművészeti Egyetem (SZFE), Táncművészeti Egyetem (MTF) - közös képzéseket, közös projekteket hozunk létre. Erre a kulturális intézmények oldaláról is egyre több biztatás érkezik. Közös képzésként indítottuk a Színház és Filmművészeti Egyetemmel az alkalmazott zeneszerzés szakirányt, amely elsősorban leendő színházi és film zeneszerzők számára jelent piacképes képzést, jelenleg is szoros a kapcsolat a MTF néptáncos képzése és az LFZE Népzene Tanszékén folyó képzés között. A 3 előadóművészeti egyetem készen áll egy háromoldalú együttműködési nyilatkozat aláírására, mely az együttműködések jelenlegi ill. jövőben elképzelt formáit szentesítene, garanciát vállalva a folyamatos párbeszédre, a hatékony együttműködésre, a meglévő szellemi és infrastrukturális kapacitások lehető leghatékonyabb kihasználására. Ezek szellemében felvetődött további közös képzések gondolata: pl. operarendező szakirány, színházi zenei vezető szakirány, a jelenlegi LFZE korrepetitor képzésben a MTF igényeinek markánsabb megjelenítése, emellett megfontoljuk a kapcsolódási lehetőséget az énekes-színész képzés egyes ágaival. A racionalizálás irányába mutat az az elképzelés, amely a közös tárgyakat azonos előadókkal vinné, a tanárképzés általános tárgyait pedig egy helyen oktatnánk minden érdekeltnek,

Tervezzük közös nagy produkciók létrehozását, melyek helyet kaphatnának fesztiválokon, vidéki színházak bérleteiben (akár maguk a vizsgaelőadások is lehetnek ezek!), emellett a jegyértékesítés, közönségszervezés, kulturális menedzsment, marketing területén is kínálkozik hatékony együttműködési lehetőség. Az LFZE kísérleti projektje, amely a tehetséggondozás önmenedzselési ágáról szolt, kiterjeszhető az előadóművészet egyéb ágaira is, így megfelelő adaptálás után közösen vihető tovább, a három egyetem előadóival. A projektekhez használni kívánjuk egymás arra alkalmas előadó-tereit, egyéb, fajsúlyos infrastruktúra racionalizálási lehetőséget egyelőre nem sikerült azonosítani.

Közös projektek gondolata a MOME-val is felvetődött, a textil szakirány prominensei és diákjai dolgoztak pilot tehetséggondozó programunk színpadi vizualitás modulján, a Creative Technology Lab idei MA kurzusain egyik projektként Liszt Múzeumot választhatják a hallgatók, emellett kidolgozás alatt áll a EU rekonstrukciós projekt során megvalósult felújítások izgalmas és kreatív vizuális megjelenítésének megoldása MOMEs tanárok és diákok bevonásával.

A művészeti egyetemek együttműködését szintén hatékonyan tudná elősegíteni, ha megvalósulhatna egy budapesti kollégium felépítése, ahol a művészeti egyetemek magyar és külföldi diákjai lakhatnának (ld. 57.o.).

Annak egyelőre nem látjuk realitását, hogy a művészeti egyetemek egyetlen nagyobb művészeti egyetemmé olvadjanak össze, részben az infrastruktúra (épületek) bizonyos kötelező hagyományoktól is meghatározott elrendeződése, funkciója, részben a képzések rendkívül speciális, nehezen vegyíthető (még az infrastruktúrában is tükröződő) jellege miatt. Ahol integrált művészeti egyetemek működnek, azok vagy eleve ilyen formában indultak, vagy komoly előkészítő tevékenység nyomán illetve kiegészítő költségvetési támogatás bevonásával valósították meg az integrációt.

A belátható jövő szempontjából meghatározó jelentőségű az a tény is, hogy a LFZE EU-s támogatású nagy projektje mind jogi, mind közgazdasági értelemben olyan projekt, amelyhez az **intézmény dedikálva jutott**, s amelynek az Unió részéről történő monitorozása a következő években kategorikusan, a visszafizetési kötelezettség fenyegetettségével, kizárja más intézménnyel való összeolvadás lehetőségét. Ugyanakkor éppen a sikeres, az EU és a Magyar Kormány által nagyvonalúan támogatott beruházás, a tartalmi és infrastrukturális fejlesztés teszi képessé a LFZE-t, hogy sikeres menedzseri tapasztalatait is megossza a társ-intézményekkel, és megújuló szellemével valóban a magyar előadóművész képzés élére álljon.

5. A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem jövőképe - Stratégiai irányok

Az intézmény történelmi jelentőségű fejlesztési projektje

A LFZE („Zeneakadémia”) az Európai Unió és a Magyar Állam jelentős (összesen 12 milliárd értékű) támogatását élvezve nagyarányú infrastrukturális és tartalmi fejlesztés alatt áll. A projekt sokatmondó címe: „Liszt Ferenc Zeneakadémiája, az európai felsőfokú zenei felsőoktatás megújuló központja Budapesten”.

A fejlesztés – a KMOP kiemelt projektje – első része lezárult, 2011. október 1-én megnyílt a Zeneakadémia új, Ligeti György oktatási épülete a Wesselényi utca 52-ben. Egyben megkezdődött a Zeneakadémia Liszt Ferenc téri főépületének kivitelezése, amelynek várható befejezése 2013 májusa, az első tanév és hangversenyszezon megnyitása: 2013. szeptember-október.

A sikeres fejlesztés megerősíti Liszt Ferenc egyetlen, saját maga által alapított zeneakadémiájának kiemelkedő pozícióját a magyar és a nemzetközi zenei felsőoktatás és zeneélet terén.

A fenti projekt megvalósítása meg sem kezdődhetett volna, ha az Egyetem nem mérte volna föl már 2008-ban, hogy milyen stratégiai fő irányok mentén szeretné a jövőjét meghatározni.

A projekt 2013-as lezárulása nem jelenti a benne foglalt vállalások befejezését. A projekt monitorozása 2027-ig tart.

Mit vállalt a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem?

- Megőrzi az intézmény 137 éves, páratlan művészi, pedagógiai tradícióját, méltón gondozza Liszt, Kodály, Bartók, Ligeti György és megannyi más kiemelkedő magyar muzikus szellemi örökségét, és mint az európai kultúra szerves részét, képviseli azt világszinten is.
- Sikerrel működteti oktató és hangversenytereit, múzeumait, értékes gyűjteményeit.
- Magyar és nemzetközi művészhallgatókat képez a zenei élet minőségi intézményeibe: a szóló, zenekari és kamarazene, valamint a zenei alkotóművészetek és a tanárképzés terén.

- Az oktatás mellett művésztanárai, tehetséges jelenlegi és korábbi hallgatói tudását, teljesítményét az intézmény kulturális tevékenységét megerősítve viszi a hazai és a nemzetközi nyilvánosság elé.
- Rugalmasan és napra készen reagál a zeneművészet új irányzataira, áramlataira. Gondoza a legmagasabb rendű klasszikus zenei, egyházzenei, jazz és népzenei képzést.
- Mentorává válik az alsó és középfokú zenei oktatásnak: tehetségkutató programokat működtet, példát mutató, elkötelezett zenetanárokat képez.
- Felkarolja a rászorulókat: esélyegyenlőségi programokat működtet, mind a képzésben, mind a közönség nevelés terén. Bekapcsolódik a Nemzeti Tehetség Programba.

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem - tudásbázis

A Zeneakadémia szerves része a zenei élet vertikumának: a zeneoktatás csúcs-intézménye, amely ellátja a zenei intézményeket (elsősorban a Magyar Állami Operaházat és a Művészetek Palotáját), valamint a zenei együtteseket énekesekkel, hangszeres zenészekkel, új zenével, aktuális, gazdag zenei tudással. A Zeneakadémia, mint oktatási és kulturális intézmény az egész magyar zenei élet tudás-bázisa.

Társadalmi hatás

A Zeneakadémiának jelentős ösztársadalmi hatása és hozzájárulása van, amely szellemi téren és anyagi téren egyaránt megnyilvánul, sőt: mérhető. Szellemi téren – átítatva a köz- és a szakoktatást, a zenei ismeretek terjesztését és a zenei megszólaltatásának alkalmait – a korszerű nemzettudat egyik alapvető pillére, gyerekeink emberré nevelésének elengedhetetlen feltétele. Anyagi téren, mint az un. „kreatív ipar” fontos része már most jelentősen és folyamatosan növeli GDP arányát a kulturális turizmus és a nemes szórakoztatás területén. A „zenei szilíciumvölgy” álma és koncepciója, a Zeneakadémia, Opera, MŰPA összefogása, az Erkel Színház és a Vigadó épületeinek rekonstrukciója és vonzó tartalommal való megtöltése, valamint vezető vidéki városaink (Debrecen, Pécs, Szeged, Győr) zenei életének fellendülése a magyar zenei brand erősödése mellett bevétel növekedéssel, munkahelyek teremtésével, ráépülő ipar- és üzletágak nagyarányú fejlődését ígéri.

Milyen formában, milyen támogatással?

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetemet jelentőségén kell kezelni. A sajátos feladatrendszerhez és működési feltételekhez sajátos státuszra, kiemelt és kiszámítható finanszírozásra van szükség.

Oktatási oldalról a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem olyan intézmény, mely hírért és rangját tekintve azonos szinten áll a tudományegyetemekkel, viszont a benne folyó munkát inkább a művészeti műhely (művészeti akadémia) jellege határozza meg. Emiatt a minőségnek mások a kritériumai, mint az egyetemi képzés átlagában, tehát testreszabott minőségbiztosításra van szükség. Ezt figyelembe kell venni a jövőben az akkreditálás feltételrendszerében is. Mivel a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem különlegesen rátermelt hallgatókat képez, nem szabad, hogy a finanszírozás csupán a felvett hallgatók létszámától

függjön. Vállalhatók kritériumok, indikátorok, de ezek a kiválóságot és nem a tömegképzést kell, hogy szolgálják.

A Zeneakadémia finanszírozásának terveiben a – másfél év múlva ugrásszerűen megerősödő – kulturális tevékenységre is gondolni kell. Az egyik legfontosabb stratégiai célkitűzésünk, hogy a projekt megvalósulása után az oktatási és kulturális tevékenység sokszínű, komplex formáit valósítsuk meg.

Az fentiek összefoglalásaként a stratégiai koncepciónkot négy alappillérre építjük:

Pillér megnevezése	Stratégiai célok és eszközök
Univerzalitás	<ul style="list-style-type: none"> - teljes oktatási spektrum és széles zenei kulturális spektrum kínálata (horizontális spektrum) - a zeneoktatás csúcsintézményeként a zeneművészeti oktatás és tanárképzés teljes vertikumára ható intézmény (vertikális spektrum) - az oktatási és kulturális tevékenységek szoros összefonódása <ul style="list-style-type: none"> - közös képzések, külföldi képzések, szövetségek, együttműködések más nagynevű intézményekkel - társadalmi szerepvállalás és kulturális misszió
Nemzetközi (Európai) központ/ nemzetközi versenyképesség	<ul style="list-style-type: none"> - külföldi hallgatóknak kínált képzések vonzereje <ul style="list-style-type: none"> - nemzetközi hírnév megőrzése - nemzetközi pozíció javítása - nemzetközi kapcsolatépítés, zenei diplomáciában való aktív részvétel, bizonyos területeken vezető szerep
Minőség	<ul style="list-style-type: none"> - minőségi oktatók - minőségi szolgáltatások megőrzése és fejlesztése - minőségi infrastruktúra
Fenntarthatóság	<ul style="list-style-type: none"> - fenntartói elköteleződés - saját bevételi források növelése (működési bevételek) - középtávon a magánvállalkozások (nemzetközi) támogatásával működő tehetségek ösztöndíjrendszerének kiépítése - magánforrások középtávú bevonása az egyetemi oktatás finanszírozásába - költséghatékony gazdálkodás és irányítás hatékonysága

A Liszt Akadémia – mint ahogyan az Intézményfejlesztési tervben foglalt eredményei is igazolják - a hazai és nemzetközi zenei életben vállalt jelentőségteljes szerepe miatt *érdemes* a magasan minősített és támogatott egyetem pozíciójára. A Kiemelt Felsőoktatási Intézmény státusz biztosítaná az egyetem számára azt a fajta megbecsültséget és megkülönböztetettséget, melynek segítségével véghez tudja vinni a jövőbe vetített nagy terveit (valamint az EU-s projekt folytán vállalt kötelezettségeit) és elfoglalhatja méltó helyét a nemzetközi zenei oktatásban. Ezúton szeretnénk tehát megerősíteni az irányú törekvésünket, hogy **Egyetemünk a Kiemelt Felsőoktatási Intézmény minősítésre pályázik**. Ennek érdekében az Egyetem a Minisztérium által megadott 2012. július 16-i határidőig az intézmény stratégiai irányait alátámasztó konkretizált célokat és célmutatókat be fog nyújtani, mintegy véglegesre zárva a jelenlegi Intézményfejlesztési terv stratégiai koncepcióját.