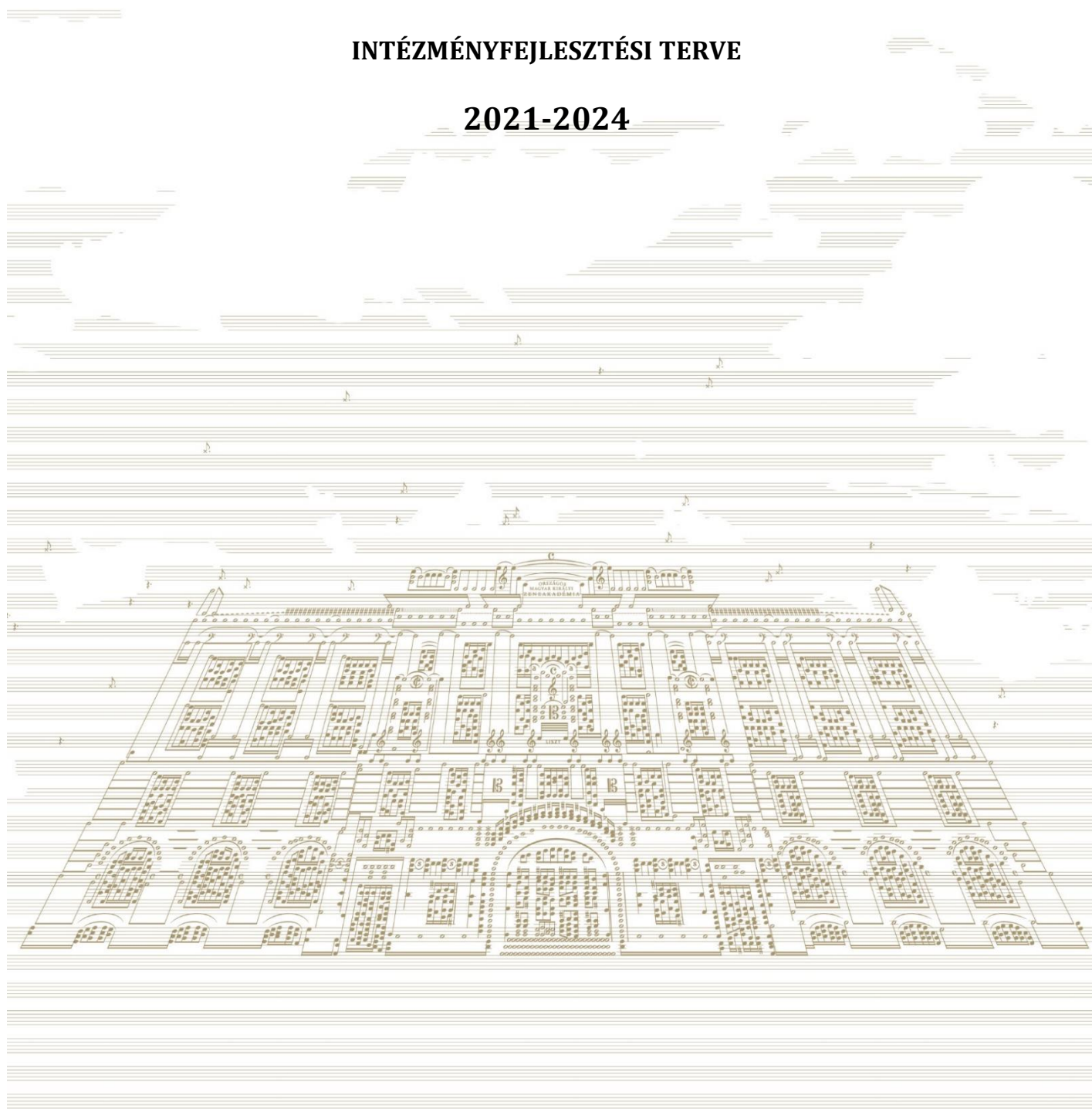


A LISZT FERENC ZENEMŰVÉSZETI EGYETEM

INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERVE

2021-2024



Tartalomjegyzék

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	6
2. HELYZETÉRTÉKELÉS	9
2.1. Oktatás	9
2.1.1. A hallgatói sikeresség támogatása	9
2.1.2. Esélyteremtést, társadalmi felemelkedést biztosító oktatási rendszer erősítése.....	10
2.1.3. A felsőoktatási képzési kimenetek átjárhatóságának és a felsőoktatási képzések kimeneti alternatíváinak növelése:	10
2.1.4. A tudományos, szakirányú továbbképzések rugalmassá tétele	10
2.1.5. A felsőfokú képzés tartalmi megújítása összhangban a munkaerőpiaci, helyi társadalmi-gazdasági igényekkel	11
2.1.6. A hallgatói és oktatói-kutatói nemzetközi mobilitás növelése.....	11
2.1.7. Az oktatási innováció terén, a felsőoktatásban használt oktatásmódszertan gyakorlat- és hallgatói munkavégzés központúvá tétele	11
2.1.8. Az oktatói kiválóság növelése érdekében az oktatók teljesítményközpontú előmeneteli rendszerének és kapcsolódóan a versenyképes bérezés feltételeinek megteremtése	12
2.1.9. Női oktatók és kutatók számának növelése az alulreprezentált területeken és a vezető pozíciókban	12
2.1.10. Az intézmények közötti oktatási együttműködések.....	12
2.2. Kutatás	13
2.2.2. Az intézmény kutatási-fejlesztési innovációs stratégiájának bemutatása	13
2.2.3. A technológia-intenzív vállalatok - elsősorban a KKV-k - innovációs kompetenciájának felépítésében való részvétel.....	14
2.2.4. A nemzetközileg versenyképes minőséget és az erőforrás-koncentrációt támogató kutatásfinanszírozás, valamint az államháztartáson kívüli, az intézmények által megszerzett forrásokra való építés erősítése.....	14
2.2.5. Intézmények közötti K+F+I hálózatok kialakítása az intézményi K+F+I fókusz erősítésével .	15
2.2.6. A „Kodály-módszer a XXI. században” projekt első fázisában ének-zene tagozatos iskolások számára készült el a módszertani nívumokra építő új kerettanterv, melynek gyakorlati kipróbálása két évvel ezelőtt, 2014 őszén indult el Budapesten, A Városmajori Gimnázium három oktatási intézménye (óvoda, általános iskola és gimnázium) és a Zeneakadémia Kodály Intézete stratégiai együttműködése keretében. Az elmúlt években a Kodály Intézet műhelyében elkészült a tanterv általános iskolák számára adaptált változata, s a Kodály-módszer gyakorlati megújítását célzó program a Kecskeméti Református Általános Iskolával kötött együttműködési megállapodásnak köszönhetően új Mintaiskolával bővült 2016 őszétől. Az intézményi kutatások nemzetközi beágyazottságának növelése	
2.2.7. A K+F+I humán erőforrás oldalának hosszú távú biztosítása és a K+F+I célú infrastruktúra megújítása	16
2.2.8. Az intézmények ipari kapcsolatainak erősítése, innovációs és ipari központok kiépítése....	16

2.3. Harmadik misszió	17
2.3.1. A helyi gazdaságfejlesztésre gyakorolt intézményi hatás erősítése	17
2.3.2. Az intézmény aktivitásának növelése a társadalmi kihívások kezelésében és a társadalmi innováció terjesztése területén	17
2.3.3. A tudománynépszerűsítő, ismeretterjesztő, szemléletformáló szolgáltatások bővítése, és a felsőoktatási tudásbázisokhoz történő ingyenes hozzáférés növelése	18
2.3.4. Korszerű információs tartalmak létrehozása és a hozzáférés széleskörű biztosítása	18
2.3.5. A felsőoktatás szolgáltató funkcióinak megerősítése mind a hallgatók, mind a helyi társadalom felé	19
2.3.6. A határon túli magyar oktatás minőségi és mennyiségi fejlesztése	19
2.4. Intézményirányítás és finanszírozás	19
2.4.1. Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése	19
2.4.2. Az intézményi saját bevétel szerzési képesség bemutatása	21
2.4.3. A pályázati abszorpciós képesség és a forrásbevonó képesség elemzése	21
2.4.4. A vagyongazdálkodás bemutatása	22
2.5. Európai uniós célokhoz való hozzájárulás	23
2.5.1. Digitális készségek elsajátításának, a digitális oktatás-tanítás támogatása minden intézményi dolgozó és hallgató számára	23
2.5.2. Speciális képzések az intelligens szakosodás területén	23
2.5.3. A nők munkaerőpiaci részvétele	23
2.5.4. Hátrányos, alulreprezentált helyzetű hallgatói csoportok tanulmányai végigvitelének intézményi támogatása	23
2.5.5. Kulcskompetenciák fejlesztése minden intézményi dolgozó és hallgató számára a munka világába való zökkenőmentes átmenet elősegítése	24
2.5.6. Felnőttkori tanulás előmozdítása továbbképzés és átképzés révén	24
2.5.7. Oktatási és képzési infrastruktúra fejlesztésének támogatása	24
2.5.8. Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívásokra való reflektálás, fenntarthatóság témakörének beépítése a tananyagokba, mintaprojektek indítása	25
2.6. Kiemelt képzési területek	26
2.6.1. Pedagógusképzés	26
3. INTÉZMÉNYI STRATÉGIAI CÉLOK A 2021-2024 KÖZÖTTI IDŐSZAKRA	26
3.1. Oktatás	28
3.1.1. A hallgatói sikeresség támogatása	28
3.1.2. Esélyteremtést, társadalmi felemelkedést biztosító oktatási rendszer erősítése	28
3.1.3. A felsőoktatási képzési kimenetek átjárhatóságának és kimeneti alternatíváinak növelése	28
3.1.4. A tudományos, szakirányú továbbképzések rugalmassá tétele	29

3.1.5.	A felsőfokú képzés tartalmi megújítása összhangban a munkaerőpiaci, helyi társadalmi-gazdasági igényekkel	29
3.1.6.	A hallgatói és oktatói-kutatói nemzetközi mobilitás növelése.....	30
3.1.7.	Az oktatási innováció terén, a felsőoktatásban használt oktatásmódszertan gyakorlat- és hallgatói munkavégzés központúvá tétele	31
3.1.8.	Az oktatói kiválóság növelése.....	31
3.1.9.	Női oktatók és kutatók számának növelése az alulreprezentált területeken és a vezető pozíciókban.....	31
3.1.10.	Az intézmények közötti oktatási együttműködések kialakításának szorgalmazása, közös (nemzetközi) képzések indítása, az intézmények mentori szerepének megerősítése, a hallgatók gyorsabb fejlődését segítő hálózatok kialakítása	32
3.2.	Kutatás.....	33
3.2.1.	Az intézmény kutatási-fejlesztési innovációs stratégiájának bemutatása	33
3.2.2.	A technológia-intenzív vállalatok - elsősorban a KKV-k - innovációs kompetenciájának felépítésében való részvétel.....	33
3.2.3.	Kutatásfinanszírozás	34
3.2.4.	Intézmények közötti K+F+I hálózatok, a nemzetközi beágyazottság növelése	34
3.3.	Harmadik misszió	34
3.3.1.	A helyi gazdaságfejlesztésre gyakorolt intézményi hatás erősítése.....	35
3.3.2.	Az intézmény aktivitásának növelése a társadalmi kihívások kezelésében és a társadalmi innováció terjesztése területén.....	35
3.3.3.	A tudománynépszerűsítő, ismeretterjesztő, szemléletformáló szolgáltatások bővítése.....	35
3.3.4.	A felsőoktatás szolgáltató funkcióinak megerősítése mind a hallgatók, mind a helyi társadalom felé.....	36
3.3.5.	A határon túli magyar oktatás minőségi és mennyiségi fejlesztése.....	37
3.4.	Intézményirányítás és finanszírozás	37
3.4.1.	A vagyon hasznosítási lehetőségei	37
3.4.2.	Oktatási, képzési, kutatási és lakhatási infrastruktúra fejlesztése	38
3.4.3.	Az intézmény közösségi eredetű forrásoknak való kitettségének csökkentése, a piaci forrásbevonó képesség növelése, társadalmi- gazdasági szerepvállalás erősítése	39
3.4.4.	Várható bevételek, várható kiadások.....	39
3.5.	Európai uniós célokhoz való hozzájárulás.....	40
3.5.1.	Digitális készségek elsajátításának, a digitális oktatás-tanítás támogatása minden intézményi dolgozó és hallgató számára.....	40
3.5.2.	Speciális képzések az intelligens szakosodás területén.....	41
3.5.3.	A nők munkaerőpiaci részvételének, valamint a munka és a magánélet jobb egyensúlyának előmozdítása, rugalmas munkafeltételek előmozdítása, családbarát felsőoktatás infrastrukturális támogatása	41

3.5.4.	Hátrányos, alulreprezentált helyzetű hallgatói csoportok tanulmányai végigvitelének intézményi támogatása	41
3.5.5.	Kulcskompetenciák fejlesztése minden intézményi dolgozó és hallgató számára a munka világába való zökkenőmentes átmenet elősegítése	41
3.5.6.	Felnőttkori tanulás előmozdítása továbbképzés és átképzés révén	42
3.5.7.	Oktatási és képzési infrastruktúra fejlesztésének támogatása	42
3.5.8.	Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívásokra való reflektálás, fenntarthatóság témakörének beépítése a tananyagokba, mintaprojektek indítása.....	44
3.5.9.	Kapcsolódás a Helyreállítási és Ellenállóképességi Tervhez	44
3.6.	Kiemelt képzési területek.....	49
3.6.1.	Pedagógusképzés fejlesztése.....	49
3.7.	A stratégia megvalósításának lehetséges ütemterve.....	49

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Az 1875-ben alapított Zeneakadémia, a 2020-ban fennállásának 145. évfordulóját ünneplő Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem **Magyarország egyik legkomplexebb, az ország „ütőerében” működő intézménye**, amely egyben organikus része a nemzeti identitás és versenyképesség megerősítésének, illetve az országimázs formálásában elsődleges szerepet játszó szektoroknak: az oktatásnak, a kultúrának és a turizmusnak.

A budapesti Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem, a **Zeneakadémia, az egyetlen zeneművészeti Egyetem a világon, amelyet Liszt maga alapított**. Az alapító atya neve szorosán összefonódott az intézménnyel, amelynek része az egyedülálló gyűjteménnyel és Liszt-relikviákkal rendelkező, a művész egykori lakását is magában foglaló **Liszt Múzeum és Kutatóközpont**, a nemzetközi Liszt kutatás egyik szellemi centruma. Mindemellett a páratlan szépségű szecessziós főépülettel, korszerű és kiváló akusztikájú hangversenytermeivel, valamint nemzetközi szinten is magas színvonalon működő **Koncertközpont**jával a Zeneakadémia Európa egyik kulturális ékkövévé nőtte ki magát az elmúlt években. Liszt Zeneakadémiája **Magyarország prémium zeneművészeti Egyeteme és központi kulturális intézménye**, amelynek legfőbb ereje egyedülálló hagyományában és az alapító szellemiségében rejlik. Az ilyen speciális tradíciót egyedülként őrző, magas minőségű koncertérettel büszkélkedő zeneművészeti Egyetem ritkaság a világon, miközben zeneművészeti kart is magába foglaló összművészeti Egyetemből számos van.

A Zeneakadémia alapítása óta szervesen tagozódik a nemzetközi zenei és felsőoktatási életbe. Nemzetközi rangját, elismertségét mutatja, hogy **évről évre a világ legjobb 50 művészeti Egyeteme közé kerül** (2020-ban a 47. helyen áll, Európában pedig a 18.!) az egyik legrangosabb nemzetközi felsőoktatási rangsor, a több mint 1000 Egyetemet elemző brit QS listáján az előadóművészeti oktatás kategóriájában. A Zeneakadémián meghirdetett szakokra, képzésekre hagyományosan nagy túljelentkezés jellemző, átlagban több mint ötszörös a BA, több mint háromszoros az MA és közel hatszoros az osztatlan tanárképzésekre. A legnépszerűbb szakok (ének, zongora, hegedű stb.) esetében azonban közel tízszeres a túljelentkezés évről évre.

A Zeneakadémia 2016-ban nyerte el az **Európai Örökség** (European Heritage Label) címet. E megtisztelő címmel nemcsak a helyszín építészeti értékét vagy természeti szépségét ismerték el, hanem azt kifejezetten az ott folyó tevékenységek értékteremtő volta és e tevékenységek oktatási vetülete alapján ítélik oda. Az Európai Örökség cím arra is kiváló lehetőséget biztosít, hogy a többi helyszínnel a szinergiákat és eltéréseket egyaránt felmutató párbeszédet folytassunk (és folytatunk is), erősítve az évezredes európai kultúra értékeit. Az Európai Örökség cím mellett az Europa Nostra Díj büszke tulajdonosa is a Zeneakadémia, egyedüli olyan európai intézményként, amely mindkét cím birtokosa.

„Liszt Zeneakadémiája” a legerősebb hívószavak egyike a külföldi muzikusok számára, legyen szó a Nagyterem színpadára fellépő világsztárokról vagy a Zeneakadémiára felvételiző ifjú művészekről. Nem véletlen, hogy a magyar felsőoktatásban a Zeneakadémia előkelő helyen áll a nemzetközi hallgatók arányát (közel 20 %) tekintve. E hívószó megőrzése és ápolása nemcsak intézményi prioritás, hanem az országimázs-építésnek is hatékony eszköze lehet. Ahogy a varsói Chopin Zeneművészeti Egyetem, a moszkvai Csajkovszkij Zeneakadémia, a londoni Royal Academy of Music egyaránt az adott ország nemzeti kultúrájának sarokköve, stratégiai fegyvere, úgy a Zeneakadémia is része annak az eszköztárnak, amely Magyarország egyedi értékeit hatékonyan képes közvetíteni a világnak.

Az intézmény az elmúlt évtizedekben egyértelmű értéként őrzi és mutatja fel az alapító Liszt Ferenc, valamint meghatározó tanáregyéniségei: Bartók, Kodály, Dohnányi, Weiner, Ligeti, Kurtág és megannyi más kiemelkedő magyar muzikus szellemi örökségét, egyedülálló művészi és pedagógiai tradícióját. A cél e szellemi hagyaték ápolása, életképes és hatékony alkalmazása a képzésben, alkalmazkodva a digitális kor követelményeihez.

Magyarország Kormánya a Nemzeti Kulturális Tanács által meghirdetett programban a klasszikus zenének kiemelt, nemzeti jelentőségű szerepet szán. A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem, mint az ország és a régió egyik legnívósabb zenei felsőoktatási intézménye messzemenőig támogatja, és szakmai tudásával segíti a program megvalósítását, ezen belül is a Liszt Ferenc alakjához és munkásságához kapcsolódó országimázs-építő brand kialakítását. Az Egyetem ennek értelmében szorgalmazza a brand építést célzó **Nemzeti Liszt Ferenc Program** elindítását, melyben tevékenyen részt kíván venni.

Liszt Ferenc alakja vitathatatlan magyarságtudata és több mint száz éve tartó töretlen nemzetközi népszerűsége miatt egy olyan nemzeti program alapja lehet, amely a komolyzenei hagyományokon és a világszinten is kiemelkedő magyar zenei élet mellett a színvonalas kulturális turizmus megerősítését és fejlesztését is szolgálja. A komplex, több lábon álló Liszt Ferenc Program szervesen illeszkedik Magyarország és Budapest hosszú távú oktatási, kulturális és turisztikai fejlesztési stratégiájához, támogatja és kiegészíti a fejlesztési elemeket, hozzájárul a célkitűzések megvalósításához. A Program szakmai és intézményes origója lehet a Liszt Ferenc által alapított Zeneakadémia, amely egyszerre jelenti az oktatási intézményt, a koncertközpontot és a kiemelkedő turisztikai látványosságot.

Az Egyetem intézményfejlesztési stratégiáját tehát a százéves hagyományokon alapuló komplexitás és a világszinten is elismert magas színvonalú oktatás mellett a fent vázolt kormányzati törekvés, illetve a Nemzeti Liszt Ferenc Program elemei is alapvetően meghatározzák. Ezért az elkövetkező fejlesztési ciklusban az alábbi területek minőségének fenntartása, fejlesztése, illetve szélesebb kontextusba való beágyazása az elsődleges stratégiai cél:

1. Oktatás, tehetséggondozás:

- Nemzetközi diploma kialakítása
- Oktatási fejlesztések a felsőoktatásban
- Zenetanár-képzés megújítása
- Rendkívüli Tehetségek Képzője
- Mintaiskola-hálózatbővítése

2. Kutatási kiválóság

- nemzetköziesítés
- eredmények gyakorlati hasznosítása
- kutatócsoportok működtetése

3. Kulturális rendezvények

- nemzetközi versenyek
- fesztiváljellegű eseménysorozatok

- sokszínű hangversenyélet
- családi- és gyermekprogramok

4. Turisztikai fejlesztések

- múzeumi portfólió bővítése
- Liszt Ferenc Emlékmúzeum és Kutatóközpont fejlesztése
- Liszt Turisztikai Központ kialakítása

5. Ingatlanok és létesítmények fejlesztése összhangban a stratégiai célokkal

- az Egyetem budapesti ingatlanportfóliójának racionalizálása
- a kecskeméti Kodály Zoltán Zenepedagógiai Intézet épületegyüttesének felújítása és bővítése a „Modern Városok” program keretében

2. HELYZETÉRTÉKELÉS

2.1. OKTATÁS

2.1.1. A hallgatói sikeresség támogatása

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetemen a hallgatói sikerességét az oktatás két alappillére, a **nemzetközileg is elismert, kiváló művészi és oktatói kvalitásokkal** rendelkező tanári kar és személyre szabott oktatás biztosítja. Összevetve az oktatói létszámot (2020-ban 187, ill. óraadókkal 386) a szakirányok (2020-ban 243 lehetséges indítható szak és szakirány), illetve a hallgatók számával (2020-ban 858), a mutatók tükrözik az egyéni órák dominanciáját, a személyre szabott tehetséggondozás specialitásait:

- Egy oktatóra jutó hallgatók száma: 4,5; óraadókkal együtt: 2,2
- Egy szakirányra jutó oktatók száma: 1,6
- Átlag hallgatói létszám elindított szakirányonként (195) 2020-ban: 4,4

A hatékony zenei felsőoktatási képzés sajátossága, hogy *egyéni, személyre szabott* módon történik, *érzékeny oktatói gárdát* kíván és speciális, *megfelelő akusztikájú terekben zajlik*, mely *nem egyezik* a más művészeti területen használatos oktatási terekkel. **A képzési kínálat dinamikája** tekintetében hosszú évek óta *stabilitás* tapasztalható. Az újonnan indult 5+1 éves, kétszakos osztatlan zeneművész-tanári képzések esetében egyértelmű a növekvő tendencia.

A művészképzésben a gyakorlati elemek is kiemelt szerepet kapnak a főtárgyi, kamarazenei és zenekari képzéshez tartozó *hangverseny-fellépések révén*. *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.

Zeneművész hallgatókra jellemző, hogy - az élsporthoz hasonlóan - *elkötelezettségük igen magas*, már kisgyermekkoról kezdve a pályára készülnek, és végig járják a strukturált magyar zenei képzés állomásait, melynek *végcélja a Zeneakadémia*. Mivel a Zeneakadémia nemzetközi összehasonlításban is a legnehezebb felvételi követelményeket támasztja a jelentkezőkkel szemben, így valóban csak a legtehetségesebbek, legfelkészültebbek jutnak be képzéseinkre (ld. következő fejezet túljelentkezési adatait). Ennek következtében a későbbiekben a *lemorzsolódás gyakorlatilag minimális: a művészeti területen valamivel 3% fölötti, pedagógus képzésben 0,5%*.

Egyetemünk a zeneművészet jellegéből adódóan gyakorlatorientált képzést nyújt, melynek egyik alappillére a megfelelő minőségű eszköz- és hangszerpark fenntartása, hiszen a hallgatóink számára a hangszer a munkaeszköz. Az elmúlt években az intézménynek rendkívül korlátozott keretek között volt lehetősége új hangszereket beszerezni, illetve felújítani. Bizonyos hangszercsoportoknál (billentyűs hangszerek, fúvós hangszerek, jazz) a hangszerek leromlott állapota komoly problémákat okoz, azonban elegendő forrás hiányában az Egyetem nem tudta az eszközparkot még részben sem megújítani.

2.1.2. Esélyteremtést, társadalmi felemelkedést biztosító oktatási rendszer erősítése

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem az ország legnívósabb és legnagyobb zenei felsőoktatási intézményeként országos hatókörrel rendelkező és prémium oktatást biztosít a legkiemelkedőbb tehetségeknek. Ebből kifolyólag a Zeneakadémia a hallgatókat alapvetően tehetségük és rátermettségük alapján választja ki, társadalmi hovatartozásuktól, származásuktól függetlenül. Emellett az intézmény, együttműködve a közoktatási intézményekkel, kiemelt hangsúlyt fektet a korai tehetségazonosításra és -gondozásra. A legkiválóbb 18 év alatti tehetséges gyermekek felvételt nyerhetnek a Rendkívüli Tehetségek Képzőjébe, ahol a kelet-európai régióban elérhető legmagasabb színvonalú képzést kapják az Egyetem oktatóitól.

Emellett folyamatosan tájékoztatjuk a hallgatókat az állami és nem állami ösztöndíjas lehetőségekről, pályázatokról.

A Zeneakadémia nem csak tehetséggondozás frontján tartja a kapcsolatot a magyarországi *alap- és középfokú zeneiskolai és szakközépiskolai* hálózattal. Szakmai kérdésekben egyeztető fórumokat tart, tanárai rendszeresen részt vesznek az országos középiskolai szakmai-művészeti versenyek zsűrijében, valamint mesterkurzusokat tartanak.

2.1.3. A felsőoktatási képzési kimenetek átjárhatóságának és a felsőoktatási képzések kimeneti alternatíváinak növelése:

Az egyetemi képzés széles körben biztosítja a BA és MA szintek közötti átjárást: valamennyi BA előadó- és alkotóművészeti szakról lehet jelentkezni bármelyik MA szakra, bár a hallgatók jellemzően nem váltanak szakot a két szint között. Valamennyi MA szak bemeneti követelményei között mindenütt szerepel, hogy a BA alapszakok bármely szakirányáról lehet – némelyek esetében meghatározott feltételekkel – jelentkezni, tehát a szakmai kereteken belül, a színvonal megőrzése mellett rugalmas a képzési struktúra.

A Doktori Iskolában DLA és PhD fokozatot lehet szerezni. A DLA-képzések bemeneti követelménye a megfelelő szakirányú diploma, míg PhD-képzésre nemcsak muzikológusként, hanem más szakirányú diplomával is lehet jelentkezni.

A tanárképzés területén a bolognai rendszer revíziója kapcsán elindultak azok a vizsgálatok és elemzések, amelyek a rugalmasabb átjárhatóság lehetőségeit feltérképezik.

2.1.4. A tudományos, szakirányú továbbképzések rugalmassá tétele

Cél: a felsőoktatási intézmények az egész életen át tartó tanulás állandó helyszínéivé váljanak, a felnőttképzési tevékenység megerősítése.

Jelentős mértékben nőtt a Zeneakadémia szerepvállalása **a pedagógus-továbbképzésben** is. Az elmúlt években 19 pedagógus-továbbképzési programot akkreditáltattunk, részben az „EFOP-3.2.6-16-2016-00001 – A tanulók képesség-kibontakoztatásának elősegítése a köznevelési intézményekben” c. projekt, részben a „Mindennapos éneklés” program keretében, így országos hatókörben tudtunk a zenetanároknak elsősorban módszertani megújító képzéseket nyújtani. Nagyon jelentős, előremutató fejlesztések valósultak meg az ének-zene oktatás módszertanával összefüggésben, ezek lényege, hogy a tananyag átadható, így a tantárgy megkedveltethető értékmegőrző szemlélettel, de a digitális világban használatos, így a gyerekek számára kézenfekvő eszközök használatával. Ez áttörést jelent az

ének-zene tantárgy oktatásában. A fejlesztések része egy országos és egy nemzetközi online módszertani tudás- és anyagbázis, amellyel – szakmai és jogi kontroll mellett – a világon bárhol elérhetővé válnak a Kodály-módszer szakmai értékei.

2.1.5. A felsőfokú képzés tartalmi megújítása összhangban a munkaerőpiaci, helyi társadalmi-gazdasági igényekkel

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

Egyetemünk kínálatát rendszeresen frissítjük olyan szakokkal, amelyek megfelelnek a zeneipar és a művészetvilág változó igényeinek. Alkalmazott zeneszerzés szakunk, amely kifejezetten a magyar színházi és filmes világgal és a reklámparral való együttműködést készíti elő a fiatal zeneszerzők munkásságában, kiváló példa arra, hogy képzéseink naprakész tudással és kulturálisan jelentős tapasztalattal látják el a hallgatókat. Emellett a jazz és népzene tanszékek is a folyamatos újulás és a kulturális érzékenység jegyében jöttek létre, a nagy múltú klasszikus zenei képzéseink mellett.

Az egyházzenei képzés gyakorlati fókusza is megerősödött az elmúlt években, hogy az itt végzett hallgatókat minél hatékonyabban felkészítse a különböző keresztény egyházak mindennapi liturgikus életében való aktív szolgálatra.

2.1.6. A hallgatói és oktatói-kutatói nemzetközi mobilitás növelése

A Liszt Egyetem széleskörű nemzetközi kapcsolatokat ápol mind Európában, mind Európán kívül. Ennek részeként folyamatos, évek óta ismétlődő nemzetközi együttműködési programokat szervezünk különböző témákban. (pl. a jeruzsálemi zeneakadémiával már nyolcszor megrendezett Reconnections kamarazenei projekt). Az Erasmus mobilitási arányokat az elmúlt években folyamatosan növelni tudtuk, ezáltal fontos szerepet betöltve Európa zeneakadémiáinak diák és tanárcsere programjaiban.

A *mobilitási programok* érdekében működtetett kapcsolatrendszer része az Erasmus+, az Erasmus+ nemzetközi kreditmobilitás, a Fulbright és saját Weingarten mobilitási programunk. Kiemelt eredményként tartjuk számon, hogy az előző fejlesztési ciklus befejezése előtt sikerült elérni a célkitűzéseket és jelentősen, mintegy 15 %-kal növeltük a tanévente megvalósuló mobilitások számát, mind az oktatói, mind a hallgatói területen. A személyzeti mobilitások száma is jelentősen emelkedett, mintegy 20%-kal.

2.1.7. Az oktatási innováció terén, a felsőoktatásban használt oktatásmódszertan gyakorlat- és hallgatói munkavégzés központúvá tétele

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem által kínált programokban már jelenleg is komoly szerepet tölt be a hallgatók zenei munkaerőpiacra való felkészítése. Ez mind a főtárgy óra struktúrájában mind a kamarazene és zenekari tevékenységek növekedésében megfigyelhető. Utóbbi kettő kifejezetten a piaci igények hatására lett kialakítva, illetve kapott nagyobb hangsúlyt. Ezek mellett a tanszaki koncertek, opera vizsgák és nemzetközi együttműködésben megvalósuló zenei programjaink (Reconnections, Detmold-i zenei fesztivál, Áramlatok) mind azt a célt szolgálják, hogy diákjaink még a

diplomaszerzés előtt megismerkedjenek azokkal a körülményekkel, amelyekben majd mind professzionális előadóművész kell, hogy helyt álljanak.

2.1.8. Az oktatói kiválóság növelése érdekében az oktatók teljesítményközpontú előmeneteli rendszerének és kapcsolódóan a versenyképes bérezés feltételeinek megteremtése

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem komoly hangsúlyt fektet az oktatói kiválóság növelésére és ennek érdekében elkészítette az intézmény oktatói minőségbiztosítási keretrendszerét. Segíti az intézményen belüli transzparenciát, hogy már most is csak nyílt pályázat keretében lehetséges vezetői pozíciókat elnyerni. A pályázatokra az országból bármelyik oktató benyújthatja jelentkezését amennyiben rendelkezik a szükséges tudományos fokozattal és művészi teljesítménnyel. A törvényi előírásoknak megfelelően intézményünk bértáblát alkalmaz, ami sajnos európai viszonylatban nem versenyképes, ezért oktatóinknak bérkiegészítési lehetőséget biztosítunk külföldi diákok számára szervezett bevételes kurzusok keretén belül.

2.1.9. Női oktatók és kutatók számának növelése az alulreprezentált területeken és a vezető pozíciókban

Mivel művészeti ágról van szó, ezért az oktatók- és kutatók alkalmazásánál elsődleges szempont a tehetség és a szakmai rátermettség mind művészeti, mind pedagógiai szempontból. Ugyanakkor tény, hogy a múlt század végéig, kevés kivételtől eltekintve szinte csak férfiak tanítottak az intézményben.

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem folyamatosan törekszik arra, hogy azonos feltételeket és lehetőségeket biztosítson minden oktatója és kutatója számára. Ennek eredményeként a női dolgozók az oktatás és kutatási területén már 77 fővel (az állandó oktatói állomány 41%-a) vannak jelen, ami országos szinten is kiemelkedő arány. Vezetői pozícióban is már egyre több női munkatársa van az Egyetemnek. Az Egyetem 12 tanszékéből kettőnek női vezetője van, valamint mindkét múzeumot (Liszt Múzeum, Kodály Múzeum) nők vezetik még hozzá igen nagy sikerrel és elismertséggel, illetve az oktatást és kutatást közvetlenül kiszolgáló Egyetemi Központi Könyvtár vezetője is nő. Végül, de nem utolsónak a Zeneakadémia legfelsőbb vezetője is hölgy (Dr. Vigh Andrea), aki Magyarország első női rektora is egyben. Természetesen az Egyetem vezetése nem kíván itt megállni és tovább bátorítja a tehetséges oktatók és kutatók jelentkezését az Zeneakadémiára, hogy ezzel is tovább tudjuk növelni az Egyetem sokszínűségét.

2.1.10. Az intézmények közötti oktatási együttműködések

Közös (nemzetközi) képzések indítása, az intézmények mentori szerepének megerősítése, a hallgatók gyorsabb fejlődését segítő hálózatok kialakítása

A Zeneakadémia megalapítása óta széleskörű és organikus nemzetközi kapcsolatrendszert ápol, köszönhetően az alapító Liszt Ferencnek és az első igazgatónak, Erkel Ferencnek. A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem *híresen kiterjedt nemzetközi kapcsolatrendszere* napjainkban alapvetően 3 típusra osztható:

- intézményközi kapcsolatok
- mobilitási programok
- nemzetközi projektek, együttműködések

A világ számos zeneművészeti felsőoktatási intézményével, zenei szervezetével állunk szoros kapcsolatban. Közös tevékenységeink *együttműködési megállapodások* alapján zajlanak. A megállapodások mesterkurzusok és mobilitási programokon kívül megvalósuló oktatócserét, illetve nemzetközi pályázatok, közös képzések előkészítését teszik lehetővé, összhangban azzal a korábban megszabott iránnyal, amely célul tűzte ki az eddig egyéni tanári szinten meglévő értékes kapcsolatrendszer intézményi szintűvé emelését.

A rendelkezésre álló korszerű játszó- és oktatóhelyek, minőségi oktatóink és hallgatóink, a hatékony szervező stáb megléte vonzó alannyá tesznek bennünket *nemzetközi projektek* kivitelezésére, végrehajtására, ezek szolgálják a leghatékonyabban az Egyetem, mint zenei felsőoktatási intézmény *nemzetközi promócióját*. Ezeket a projekteket vagy egy részüket igyekszünk nemzetközi pályázati forrásból finanszírozni. Az együttműködések megvalósulási formája ideális esetben vagy egy konkrét projekt, vagy olyan esemény, amely rendszeresen ismétlődhet.

Az elmúlt fejlesztési ciklusban a minőségi és organikus kapcsolatok létrehozására és fenntartására törekedtünk, illetve előnyben részesítettük a nemzetközi együttműködésre irányuló pályázati formákat. Közös nemzetközi képzés elindítása terén több partnerintézménnyel is előkészítő tárgyalásokat folytatott az Egyetem, de minden esetben szembesültünk azzal, hogy az előadóművészet képzés egyéni jellege, illetve a képzés sajátosságából adódóan a tanárok és diákok bizalmi alapú viszonya nehezen teszi lehetővé közös diploma kiadását, ez csak az alkotóművészeti és a zenetudományi képzés területén képzelhető el. A Tokyo University of Arts-szal meg is kezdtük a curriculum kidolgozását és a fenti akadályok mellett a finanszírozás is problémát jelent egyelőre.

2.2. KUTATÁS

2.2.2. Az intézmény kutatási-fejlesztési innovációs stratégiájának bemutatása

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

Jelenlegi kutatási területek:

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

- Zenepedagógiai szakmódszertan fejlesztés

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

2.2.3. A technológia-intenzív vállalatok - elsősorban a KKV-k - innovációs kompetenciájának felépítésében való részvétel

A Zeneakadémia egészen idáig még nem épített ki ilyen kapcsolatokat, de 2020-ban döntés született az intézmény ilyen jellegű orientációjának kialakítására. Az együttműködés elsősorban a hangszergyártó cégekkel alakítható ki, melyet részletesen a 3.2.2-es pontban részleteztünk.

2.2.4. A nemzetközileg versenyképes minőséget és az erőforrás-koncentrációt támogató kutatásfinanszírozás, valamint az államháztartáson kívüli, az intézmények által megszerzett forrásokra való építés erősítése

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem már eddig is komoly erőforrásokat fordított államháztartáson kívüli, nemzetközi pályázatokon való részvételre. Az EU-s forrásokra való pályázás során az intézményünk egyre nagyobb tapasztalatot halmozott fel és ennek köszönhetően sikeres pályázataink aránya is folyamatosan nő. Ezen belül több sikeres pályázatunk volt a KA 2-es és Creative Europe kategórián belül. Ezzel párhuzamosan a Visegrád Fund által pályázati lehetőségekkel is kíván intézményünk élni a jövőben.

Az Európai Unió Erasmus+ KA2 Stratégiai Partnerség 30 hónapos programja támogatásával nemzetközi konzorciumban (<https://lfze.hu/kodaly-hub>) kidolgoztunk egy újszemléletű curriculumot és kifejlesztettünk egy digitális központi tudásbázist. A konzorcium tagjai: Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem (konzorciumvezető), Royal Conservatoire of Scotland, Koninklijk Conservatorium Den Haag, National Youth Choir of Scotland, National Youth Choirs of the Netherlands, Kós Károly Általános Iskola (LFZE Mintaiskolája). A Kodály HUB a Kodály Intézet szakmai irányításával működő, zenei minőségében a kodályi alapelvekhez igazodó, korunk szellemiségét tükröző, modern szemléletű oktatási anyagok, segédanyagok, programajánlók, ajánlott szakmai anyagok, valamint zenei anyagok gyűjteménye. Megtalálható az alábbi linkeken:

<https://kodalyhub.com/>

<https://kodalyhub.hu/>

Utóbbi a magyar nyelvű változat a hazai énektanárok számára. A pályázat lebonyolítása kiváló minősítést kapott és elnyerte a „Good Practice” cím használatának jogát is.

Az Emberi Erőforrások Minisztériuma támogatásából keretében jött létre a *Megérint a zene (Move mi Music)* elnevezésű, a zenei írás-olvasás élményszerű tanítását és tanulását segítő digitális applikáció tanárok részére.

Kiemelt fontosságú pályázatot nyert Egyetemünk a 2020-2023-as tanévekre is szintén az Erasmus+ KA2 Stratégiai Partnerség program keretében a Brüsszeli Királyi Konzervatórium vezetésével és az európai zeneelmélet oktatás feltérképezését célozza meg. A három éves projekt célja, hogy részleteibe menően kutassa az európai zeneelmélet oktatásban fellelhető gyakorlatokat és módszertanokat. A 2020 eleji sikeres pályázat megírását követően 2020 szeptemberétől elindult a 3 éves projekt, melynek 4 fő célja van:

- Weboldal a projekt online megjelenéséhez
- Európai zeneelmélet oktatás bibliográfia
- Adatbázis az Európában elérhető zeneelmélet kurzusokról
- Szójegyzék a zeneelmélet oktatásban használatos kifejezésekről

Résztevő Egyetemek: Conservatoire Royal de Bruxelles (projektvezető), Akademia Muzyczna im. Stanisława Moniuszki (Gdańsk), Hochschule für Musik und Theater Leipzig, Estonian Academy of Music and Theatre (Tallinn), Association Européenne des Conservatoires, Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem.

2.2.5. Intézmények közötti K+F+I hálózatok kialakítása az intézményi K+F+I fókusz erősítésével

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

2014-ben kezdte meg működését az MTA-LFZE Aktív Zenetanulás Kutatócsoport Nemes László Norbert, a Kodály Intézet igazgatójának vezetésével. A kutatócsoport a Kodály Intézet tanárainak, kutatóinak, valamint az MTA Természettudományi Kutatóközpont Agyi Képző Központ munkatársainak részvételével kialakított interdiszciplináris munkacsoport. A kezdeti nyolc fős csoport, mely leginkább zenepedagógusokból, pszichológusokból és agykutatókból állt, 2016 óta további intézmények munkatársaival bővül, akik tapasztalatokkal rendelkező egyetemi oktatók, fiatal doktoranduszok, egyetemi hallgatók, valamint pályakezdő iskolai tanárok közül kerülnek ki. A szakmódszertani kutatás célja a Kodály-koncepcióra épülő iskolai ének-zene oktatás módszertani továbbfejlesztése az éneklést és a zenehallgatást kísérő mozgás kreatív integrálásával.

2.2.6. A „Kodály-módszer a XXI. században” projekt első fázisában ének-zene tagozatos iskolások számára készült el a módszertani nívumokra építő új kerettanterv, melynek gyakorlati kipróbálása két évvel ezelőtt, 2014 őszén indult el Budapesten, A Városmajori Gimnázium három oktatási intézménye (óvoda, általános iskola és gimnázium) és a Zeneakadémia Kodály Intézete stratégiai együttműködése keretében. Az elmúlt években a Kodály Intézet műhelyében elkészült a tanterv általános iskolák számára adaptált változata, s a Kodály-módszer gyakorlati megújítását célzó program a Kecskeméti Református Általános Iskolával kötött együttműködési megállapodásnak köszönhetően új Mintaiskolával bővült 2016 őszétől. Az intézményi kutatások nemzetközi beágyazottságának növelése

A 2-es pontban felsorolt projektek sikeressége is erősíti azt az intézményi törekvést, mely előtérbe helyezi a nemzetközi pályázati forrásból megvalósuló kutatási együttműködések megvalósítását, elsősorban a zenepedagógiai fejlesztések és digitalizáció, másrészt pedig a zenetörténet (Liszt-kutatás, Bartók-kutatás) terén.

2.2.7. A K+F+I humánerőforrás oldalának hosszú távú biztosítása és a K+F+I célú infrastruktúra megújítása

A jelenlegi humánerő- és infrastrukturális kapacitás mellett csak igen korlátozottan van lehetőség a K+F+I tevékenységek bővítésére, a nemzetközi elvárásoknak megfelelően az interdiszciplináris jelleg elmélyítésére, illetve a távlati célok megvalósítására. Az elmúlt időszakban nemzetköziesedést célzó fejlesztési projekteket csak pályázati forrásból valósítottunk meg. Bizonyos kutatási és fejlesztési modulok csak új humánerőforrás bevonásával és infrastruktúrafejlesztéssel emelhetők professzionális szintre: hagyaték feldolgozás, zenepedagógiai szakmódszertan-fejlesztés, elektroakusztikus kutatások, online tananyagfejlesztések. A K+F+I tevékenységek szignifikáns színvonal-emeléséhez mindenképp pénzügyi forrásnövekedésre van szükség. Jelenleg 12 teljes állású és 4 részmunkaidős kutató dolgozik az Egyetemen, létszámukat nem sikerült emelni az elmúlt időszakban, mivel erre nem állt rendelkezésre elegendő pénzügyi fedezet. Az elmúlt három év kutatási és fejlesztési tevékenységei olyan fázisba érkeztek, melyek egyfelől lehetővé tennék a nemzetközi szinten való folyamatos jelenlétet, másfelől pedig célkitűzései olyan eredményeket produkálhatnak, melyek láthatósága jóval túlmutat a korábbi évek mutatóin. Ehhez a minőségi változáshoz azonban mind infrastrukturális, mind humánerőforrás területen bővítésre van szükség.

2.2.8. Az intézmények ipari kapcsolatainak erősítése, innovációs és ipari központok kiépítése

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

kapcsolódás lehetőségei a zeneművészet számára, viszonyítva a többi művészeti ághoz, igen korlátozottak.

2.3. HARMADIK MISSZIÓ

2.3.1. A helyi gazdaságfejlesztésre gyakorolt intézményi hatás erősítése

A Zeneakadémia kiterjedt kulturális tevékenységet folytat koncerttermei (Zeneakadémia Nagyterem, Solti Terem, stb.), a Liszt Ferenc Emlékmúzeum és Kutatóközpont, valamint a *Kodály Emlékmúzeum és Archivum* működtetésével. Az oktatás és a kulturális terület ilyen típusú organikus együttélése világviszonylatban is ritka.

A felújított Zeneakadémia és múzeumi turisztikailag is kiemelt célpontok. A turisztikai tevékenységeknek dedikált részlege van a szervezeten belül, tevékenységük eredményeképp a hazai szecessziós építészet egyik gyöngyszeme, a főépület nyitva áll kapuit az érdeklődők előtt, és naponta egy időszámban, párhuzamosan vezetnek csoportokat a hazai idegenvezető szakma kiválóságai segítségével, 11 nyelven. A főépület mellett a Liszt Múzeum is kiemelt turisztikai célpont évente kb. 20 000 fő látogatóval. A programok sikerességét jelzi, hogy 2019-ben 30 000-en látogattak el kizárólag turisztikai céllal a Zeneakadémiára. Egyik korábbi (2013/14-es) nemzetközi projektünk keretében a városi séta applikációkra szakosodott sikeres magyar start-up céggel, a PocketGuide-dal és a MOME-val közösen fejlesztettük a *Belvárosi séta Liszt Ferencsel* című applikációt, mely a Belváros Liszt életében fontos szerepet játszó helyszínein kalauzolja az érdeklődőket.

2.3.2. Az intézmény aktivitásának növelése a társadalmi kihívások kezelésében és a társadalmi innováció terjesztése területén

Az ének-zenei közoktatás megújítása érdekében indult el a Kodály Intézet **Mintaiskola** programja, melynek vezérelve a 21. század követelményeihez történő igazodás, a Kodály módszer mai környezetben történő modernizálása, illetve a zenei nevelés ívének óvodáskortól az érettségiig történő bemutatása.

2018-ban indult el a Kodály Intézet **Mindennapos Éneklés** akkreditált továbbképző tanfolyama óvodapedagógusok, tanítók, szakképzett iskolai ének-zene tanárok, szolfézstanárok és gyermekkórusokat és/vagy ifjúsági kórusokat vezető karnagyok számára. A továbbképzések célja, hogy az iskolai kórusok munkáját irányító karnagyok, valamint az iskolai ének-zene tantárgyat oktató zenepedagógusok számára gyakorlatközpontú szakmai továbbképzést nyújtson.

A Zeneakadémia is tagja volt annak a budapesti művészeti Egyetemek által alkotott konzorciumnak, amely közvetett Európai Unió forrásból valósította meg az **EFOP 3.2.6-16-2016-00001 „A tanulók képesség kibontakoztatásának elősegítése a köznevelési intézményekben”** elnevezésű projektet. A teljes projektet a Magyar Képzőművészeti Egyetem, a Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, a Magyar Táncművészeti Egyetem, a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem, valamint a Színház- és Filmművészeti Egyetem konzorciuma dolgozta ki, és azon felhívásra született, amely a Nemzeti Alaptantervben meghatározott, művészettel nevelési és fejlesztési területekhez tartozó kompetenciák fejlesztésének, valamint a művészetoktatás módszertani fejlesztését célozza.

2014-ben kezdte meg működését az **MTA-LFZE Aktív Zenetanulás Kutatócsoport** Nemes László Norbert, a Kodály Intézet igazgatójának vezetésével. A kutatócsoport a Kodály Intézet tanárainak,

kutatóinak, valamint az MTA Természettudományi Kutatóközpont Agyi Képző Központ munkatársainak részvételével kialakított interdiszciplináris munkacsoport. A szakmódszertani kutatás célja a Kodály-koncepcióra épülő iskolai ének-zene oktatás módszertani továbbfejlesztése az éneklést és a zenehallgatást kísérő mozgás kreatív integrálásával.

2.3.3. A tudománynépszerűsítő, ismeretterjesztő, szemléletformáló szolgáltatások bővítése, és a felsőoktatási tudásbázisokhoz történő ingyenes hozzáférés növelése

A Zeneakadémia **Liszt Kikacok Akadémiája** néven heti rendszerességű koncert pedagógiai programokat tart kiscsoportos általános iskolás diákoknak, melyek során nemcsak a különféle zenei műfajokat, hangszereket és formákat ismerhetik meg a gyerekek matiné koncertjeink és foglalkozásaink során, de beavatjuk őket a hangverseny intézményének működési mechanizmusába is.

A zenei ismeretterjesztés céljából látogatóink részére indult el a **Kóda** pódiumbeszélgetés sorozat, melynek keretében a koncertek után félórás beszélgetések alkalmával a hangversenyen közreműködő előadók és/vagy zeneszerzők mesélnek az elhangzott darabokról, saját magukról és természetesen a Zeneakadémiáról.

Fiatalkorú tehetségeink, tanszékeink is rendszeresen megmutathatják a közönségnek tudásukat, **nyilvános diplomakoncertekből**, vizsgakoncertekből is 50 fölötti az éves választék, melyre a közönség azon rétegei is el tudnak járni, akik a normál koncertek jegyárait nem engedhetik meg maguknak.

Ezenkívül szoros együttműködünk a külföldi követségekkel és kulturális intézményekkel (Olasz Intézet, Francia Intézet, Osztrák Intézet, Koreai Kulturális Központ) annak érdekében, hogy ingyenes kulturális és ismeretterjesztő programokat tudjunk kínálni az érdeklődő közönség számára. Ezek többnyire külföldi kultúrák népi vagy klasszikus zenei tradícióit mutatják be hangszerbemutatók, előadások, könyvbemutató események keretében.

2.3.4. Korszerű információs tartalmak létrehozása és a hozzáférés széleskörű biztosítása

2019-től ingyenesen elérhetővé tettük a magyarországi köznevelési intézmények számára a Megérint a zene nevű tanári applikációnkat. Az ének-zenetanároknak kifejlesztett applikáció hatékony módszert kínál a kisgyermek zenei írásbeli, olvasási képességeinek fejlesztésére azáltal, hogy hasznos eszközöket nyújt a belső hallás, a zenei memória, a ritmus- és az íráskészség játékos módon történő javításához. A program gyermekközpontú, és sokféle élményalapú tanóra létrehozására szolgál. A rendkívül művészi képek, textúrák és animációk gazdagító élményt nyújtanak a korunk digitális kultúráján szocializálódó gyermekei számára. Angol nyelvű változata 2020-tól a **Move Mi Music** néven elérhetővé vált a Google Play és Apple Store internetes áruházakban.

A tanulók képesség-kibontakoztatásának elősegítése a köznevelési intézményekben című **EFOP-projekt** zenei területének eredményeképpen minden zeneiskola számára elérhető digitális tananyagot fejlesztett ki a Zeneakadémia. A digitális szolféztananyag interaktív gyakorlófeladatai – akár tanórai keretben, akár otthoni gyakorlás során használva – élményszerűen adnak lehetőséget a memória, a belső hallás, a ritmusérzék és a kottaolvasás, sőt az improvizáció készségeinek fejlesztésére is. A teljes projekt megvalósítása több művészeti felsőoktatási intézmény – a Magyar Képzőművészeti Egyetem, a

Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, a Magyar Táncművészeti Egyetem, a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem, valamint a Színház- és Filmművészeti Egyetem – konzorciumi együttműködésében zajlott.

A Zeneakadémia a minél szélesebb körű elérhetőség érdekében már évek óta online közvetíti a koncertjeit és zenei eseményeit. A pandémiás helyzet hatására ezt a tevékenységet sikeresen tovább bővítettük, szélesítettük és mostanra szinte minden a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem által rendezett esemény követhető online formában is. Az Akadémia eseményeinek archívuma is egyre szélesebb körben elérhető digitális formában is.

2.3.5. A felsőoktatás szolgáltató funkcióinak megerősítése mind a hallgatók, mind a helyi társadalom felé

A Zeneakadémia rendszeresen biztosít terembérleti lehetőséget más intézmények, vállalatok által szervezett **nyilvános koncertek** kiállítás-megnyitók, műhelyek, sajtótájékoztatók, konferenciák, ismeretterjesztő előadások megrendezéséhez.

Intézményünk és múzeumi **turisztikailag** is kiemelt célpontok. A turisztikai tevékenységekre dedikált munkatárs van a szervezeten belül, tevékenységük eredményeképp a főépület nyitva áll az érdeklődők előtt, és naponta egy időszámban, párhuzamosan vezetnek csoportokat a hazai idegenvezető szakma kiválóságai segítségével, 11 nyelven. A főépület mellett a Liszt Múzeum is kiemelt turisztikai célpont évente kb. 20 000 fő látogatóval. A programok sikerességét jelzi, hogy 2019-ben 30 000-en látogattak el kizárólag turisztikai céllal a Zeneakadémiára.

2.3.6. A határon túli magyar oktatás minőségi és mennyiségi fejlesztése

Sajnálatos módon határon túl nem oktatnak magyar nyelven zenei felsőoktatási intézményben, hanem a befogadó ország hivatalos nyelvén zajlik az oktatás. Ebből kifolyólag intézményünk csak korlátozottan tudja segíteni a határon túli oktatás minőségi és mennyiségi fejlesztését.

Egyik legsikeresebb kezdeményezésünk ezen a területen a Kodály módszer a *Mindennapos éneklés* program keretében kapcsán szervezett pedagógus továbbképzések határon túli magyar anyanyelven oktató énektanárok számára. A programmal kapcsolatban rendkívül sok pozitív visszajelzést kaptunk ezért továbbra is tervezzük ennek szervezését.

A bevezetőben említett helyzetből kifolyólag a határon túli felsőoktatásban résztvevő magyar anyanyelvű diákok számára csak eseti mesterkurzusok és nyári táborok keretében tudunk magyar nyelvű oktatást kínálni. Ezeket egyelőre korlátozott számban tudjuk csak megszervezni, mert rendkívül nehezen találunk rá megfelelő finanszírozást.

2.4. INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁS ÉS FINANSZÍROZÁS

2.4.1. Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése

Az Egyetem alaptevékenységéhez, az egyetemi oktatáshoz és az oktatást támogató tevékenységek feladatainak ellátásához a Felügyeleti szerv által biztosított, módosított költségvetési támogatás előirányzatát, korrigálva a közoktatás, felnőttképzési, koncertszervezési tevékenység támogatásával, valamint az év végi normatív elszámolás összegével, az **1. számú melléklet** tartalmazza.

Tekintettel a világvárványra, a 2020-as év költségvetése nem alkalmas tendenciák kimutatására, így azt külön egységben tárgyaljuk.

Az elmúlt években a fenntartó által évközben nyújtott normatív és célzott támogatásokkal vált biztosíthatóvá az intézmény működése.

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

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

A kiemelt koncerttevékenység támogatása, valamint a működési költségek kiegészítő támogatása a 2018. költségvetési évtől beépült az elemi költségvetésünkbe, amely így kiszámíthatóbb gazdálkodást biztosít az Egyetem számára, a kötelezettségvállalásokat kellő időben, előre kiszámítható módon tehetjük meg ezen feladatainkra. A 2019-es évben jogszabályi módosítások miatt az Egyetem kulturális tevékenységének finanszírozása kevésbé volt zökkenőmentes, illetve bizonyos tevékenységek (Bartk Világverseny, Marton Éva Énekverseny, rezidens zenekar) célzott finanszírozása némileg torzítja az éves bevételi adatokat.

A 2020. évben a rendhagyó körülmények között is, komoly erőfeszítések és lemondások árán, de sikerült likviditási problémáktól mentes volt gazdálkodási évet zárunk. A központi költségvetési támogatási elvonás (-147,8 MFt), az intézményi saját bevételek elemi költségvetésben előirányzott összegtől való elmaradás (-20,2 MFt), valamint a pályázati forráslehetőségek korábbi évektől lényegesen szerényebb összege adta rendkívüli helyzetben kellett a rendelkezésre álló forrásainkat az oktatási tevékenység prioritását szem előtt tartva, az oktatás magas színvonalának folyamatos biztosítása érdekében allokálnunk.

A 2020-as év finanszírozásának bemutatása

Az Egyetem fő tevékenységi köre a felsőoktatás mellett a koncertszervezés, amely a pandémiával összefüggő állami intézkedések betartása mellett igazodott a közönség online tartalommal való kiszolgálása útján a nézők lehetőségek szerinti megtartásához. Az MTVA-val kötött szerződéseink biztosították, hogy a koncertjeink kiváló minőségben jussanak el a nézőkhöz, amely által a kieső jegyárbevétel, terembérbeadási, valamint múzeumi bevételeinket részben pótolni tudtuk.

A 2020. évi csökkenő források és lehetőségek miatt valamennyi szervezeti egység Egyetemlegesen részt vállalt a költségvetési keretek visszafogott felosztásában és a szigorú takarékosági intézkedések betartásával.

A pandémiával összefüggő költségeinket (védekezéssel kapcsolatban felmerülő kiadások, online oktatás és munkavégzés biztosítása, soron kívüli eszközbeszerzések az online átállás miatt) külön témaszámon gyűjtöttük, amely éves szinten elérte a 37,7 MFt-ot.

Az Egyetem 2020. évi eredeti költségvetési főösszege 4.407 millió Ft volt. Évvégére a költségvetési főösszegünk 10.047 millió Ft-ra módosult, a növekmény egyrészt a 2019. évi maradványtégelekből, másrészt a célzott feladatok végrehajtásához kapcsolódó forrásokból származik.

2.4.2. Az intézményi saját bevétel szerzési képesség bemutatása

A Zeneakadémia alaptevékenységéhez köthető bevételi forrásai az oktatáshoz, az ingatlanhasznosításhoz, és a kulturális tevékenységhez köthetők. Oktatási tevékenységhez kapcsolódóan az ellátási díjakban növekvő a tendencia, a különböző tanfolyamokhoz, egyéb képzésekhez kapcsolódóan kisebb visszaesés a Kodály Intézet felújítása miatt mutatkozik.

Ingatlanhasznosításból egyre nagyobb mértékű az Egyetem saját bevétele, illetve a koncerttevékenységhez köthetően is emelkedik a jegybevétel, rendezvényszervezés, illetve a koncertek felvételéhez kapcsolódó hang-, és képfelvételből származó bevétel.

Az egyes bevételi források alakulását a [2. számú mellékletben](#) számszerűsítjük.

Támogatási bevételek:

Jegybevételhez kötött támogatási lehetőség a TAO (*társasági adó osztalék*), melyet a Zeneakadémia megpróbált maximálisan kihasználni, 2017-ben 115.075 millió, 2018-ban 113.919 millió Ft összegben folyt be. Jogszabály módosítás miatt a TAO igénybevétele a 2019. évtől megszűnt. A rendszert a kulturális intézmények részére egy pályázati forma váltotta fel, amely nem előre kiszámítható és a támogatói döntés függvénye, amelyre az intézmény gazdálkodásának semmiféle ráhatása nincsen.

2.4.3. A pályázati abszorpciós képesség és a forrásbevonó képesség elemzése

Az LFZE mint budapesti székhelyű zeneművészeti felsőoktatási intézmény szakmai pályázati lehetőségei *korlátozottabbak* a magyarországi átlagnál, *szűkebb szakmai témái* finanszírozásához *minimális forrásai* vannak. Művészeti, kulturális témáival fordulhat a *Nemzeti Kulturális Alap*, ill. a *Magyar Művészeti Akadémia* felé, köznevelési tehetség gondozás terén pedig a *Nemzeti Tehetségprogramhoz*. Kutatásait korábban az OTKA finanszírozta, interdiszciplináris kutatásaival az MTA programjaiba tud becsatlakozni.

Szakmai pályázati tevékenységét a hazai fronton leginkább az elaprózottság jellemzi, ezért – összhangban a nemzetköziesítési stratégiával, - elindul nemzetközi pályázatokon, ahol az elmúlt 2017-2018 - 2019 években beadott pályázatai mind nyertek. A táblázatban található támogatások tették lehetővé több egyetemi tanszék és a Kodály Intézet legminimálisabb fejlesztési, restaurálási munkáit, valamint tananyag- és egyéb kiadványok megjelentetését, eszközbeszerzést. A külföldi pályázatok keretében megvalósított projektek igen jelentős marketing és promóciós költség kiváltását, ill. a Zeneakadémia szélesebb körben történő megismertetését, jelentős mennyiségű könyv és CD formátumú kiadvány elkészítést, számos neves rendezvény megtartását, ill. tanulmányutak megvalósítását stb. tették lehetővé.

Az elmúlt években több kiemelt nemzetközi pályázatot menedzselünk. Az Erasmus+ Stratégiai Partnerség keretében megvalósuló közel 250 000 euró összegű, holland és skót partnerekkel együttműködésben megvalósuló projektet 2018. január 1-től a Kodály Intézet felügyelte és kiváló

eredménnyel zárta le. A pályázat eredményeként új zenetanárképzési curriculum jött létre illetve az online zenepedagógiai tudásközpont a Kodály HUB (kodalyhub.com), illetve a Megérint a Zene (Move Mi Music) című tanári alkalmazás, mely magyarul és angolul is elérhető a zenepedagógusok számára

2018. szeptember 30-án zárult le a másik európai uniós pályázati programunk, a L'Europe de piano, melyet a Creative Europe keretében a Piano aux Jacobins francia fesztivál vezetésével francia és olasz partnerekkel zongora koncert- és mesterkurzus sorozatot szervezünk fiatal nemzetközi tehetségek részvételével 7 különböző országban.

A bécsi Hofburg vezetésével 19 konzorciumi partnert összefogó pályázatot nyújtottunk be az Európai Bizottsághoz, melynek célja, hogy jogi személyiséggel rendelkező hálózatot hozzon létre a European Heritage Label címmel rendelkező helyszínek és intézmények számára. A pályázat eredményes volt, 400 000 €-s támogatásról született döntés, a programot 2020 során kell megvalósítani. A konzorcium a támogatást a hálózat kialakítására, a közös stratégiai célok kidolgozására és együttműködési lehetőségek feltérképezésére fordítja.

A 2019-es év nagy eredményeként tartjuk számon, hogy együttműködő partnerként bekerültünk a European Chamber Music Association (ECMA) körébe, amelyet Európa legrangosabb zenei felsőoktatási intézményei hoztak létre azzal a céllal, hogy kiemelten tehetséges és hosszú távú közös munkában gondolkodó fiatal kamarazenei együttesek szakmai fejlődését és karrierjét támogassák. Az együttműködés keretében az ECMA 12 neves európai Egyetem és zenei fesztivál közreműködésével 4 éves pályázati program megvalósítására nyert támogatást a Creative Europe program keretén belül. A közel 500 000 € támogatásból az Egyetem 52 000 €-s uniós forrásban részesül kamarazenei koncertek és továbbképzések megvalósítására.

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem szakmai pályázati tevékenységét a [3. számú melléklet](#) tartalmazza.

2.4.4. A vagyongazdálkodás bemutatása

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

Az intézményfejlesztés előző ciklusában készült több átfogó, valamennyi vagyonelemre kiterjedő vagyongazdálkodási stratégia, illetve beruházási terv készült, melyek illeszkednek az Egyetem oktatási, kulturális és harmadik missziós célkitűzéseire. Az Egyetem átfogó stratégiája részeként kidolgozta az ingatlanfejlesztési stratégiáját, mely egyben az Egyetem által kezelt vagy használt ingatlanállomány racionalizálást is magában foglalja.

2.5. EURÓPAI UNIÓS CÉLOKHOZ VALÓ HOZZÁJÁRULÁS

2.5.1. Digitális készségek elsajátításának, a digitális oktatás-tanítás támogatása minden intézményi dolgozó és hallgató számára

Több pilot projekt keretében már korábban is szembesülnünk kellett azzal, hogy a hangszeres oktatási területen limitált a digitalizáció. Ezt ismételten alátámasztotta a pandémiás helyzet alatt megvalósult távoktatási időszak. Tanáraink beszámolója alapján bár a diákok motiváltságával és felkészültségével nem volt gond a szakmai előrehaladás nem vagy sokkal nehezebben volt megvalósítható az online oktatás keretein belül. Egyetemi szinten a hangszeres főtárgy órák hatékonyságához szükséges a személyes jelenlét keretében megtartott óra, ugyanakkor mind a budapesti campuson, mind a Kodály Intézetben magas szinten sikerült megoldani az elméleti tárgyak online oktatását.

2.5.2. Speciális képzések az intelligens szakosodás területén

Speciális képzések az intelligens szakosodás területén történő átképzést és továbbképzést, az innovációmenedzsmentet, a vállalkozói készségeket és a vállalatokon belüli innovatív üzleti modelleket illetően, figyelmet fordítva az ipari átalakulással és a körforgásos jelleggel kapcsolatos szükségletekre; a készségfejlesztés üzleti igényekhez történő igazítása

A Zeneakadémia rendszeresen szervez többnapos **művész-menedzsment műhelyeket** a szakma kiemelkedő hazai és külföldi képviselőinek bevonásával, vezetésével mely átfogóan igyekszik megismertetni a zenei menedzsment gyakorlatát és 21. századi kihívásait. Emellett a Zeneakadémia Szimfonikus Zenekarának projektjei teszik lehetővé, hogy a hallgatók a megtanulják a professzionális zenekari működés alapelveit, és ilyen irányú színvonalú tapasztalatot is szerezzenek.

2.5.3. A nők munkaerőpiaci részvétele

A nők munkaerőpiaci részvételének, valamint a munka és a magánélet jobb egyensúlyának előmozdítása, rugalmas munkafeltételek előmozdítása, családbarát felsőoktatás infrastrukturális támogatása.

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem már évek óta támogatja a távmunkát és nyújt segítséget kisgyermekes alkalmazottainak azzal, hogy automatikusan felajánlja a részmunkaidő lehetőségét. A családbarát munkakörülmények, valamint a magánélet és irodai munka kiegyensúlyozása mindig is nagyon fontos szempont volt az Akadémia humánerőforrás menedzsment stratégiájában.

2.5.4. Hátrányos, alulreprezentált helyzetű hallgatói csoportok tanulmányai végigvitelének intézményi támogatása

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetemen a hangszeres főtárgy tanár már most is egyénileg követi a hozzátartozó diákok tanulmányait és képességeinek megfelelően alakítja ki a tananyagot, tervet és terhelést. Ezzel párhuzamosan iskolapszichológus is segíti a hátrányos, alulreprezentált hallgatói csoportok beilleszkedését, tanulmányaiknak befejezését. A külföldi diákok számára, akik többek között az eltérő alapképzés és esetleges kultúrsoikk miatt kerülhetnek hátrányba egy mentor programot dolgozott ki az Egyetem; valamint az angol nyelvű pszichológiai tanácsadást is sikeresen bevezette az intézményünk, hogy a külföldi hallgatóinknak is legyen hova fordulni segítségért szükség esetén.

A fent felsorolt intézkedéseknek és rendszernek köszönhetően társadalmi és pénzügyi háttértől függetlenül is rendkívül alacsony a lemorzsolódás az Akadémia hallgatóinak körében.

2.5.5. Kulcskompetenciák fejlesztése minden intézményi dolgozó és hallgató számára a munka világába való zökkenőmentes átmenet elősegítése

A Zeneakadémia már évek óta rendkívül fontosnak tartja, hogy dolgozóinak lehetőséget nyújtson kulcskompetenciáik fejlesztésére. Ennek jegyében született meg az a stratégiai döntés, hogy az Erasmus + személyzeti mobilitási lehetőségek kiterjedjenek a teljes támogatói területre ezzel is segítve többek között a nemzetközi tapasztalatgyűjtést, kompetencia- és kapcsolatháló fejlesztést. A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem ezzel párhuzamosan igyekszik minél több felsőoktatási rendezvényen is részt venni, hogy további lehetőséget nyújtson a munkatársaknak képesség fejlesztésre. Ezenfelül az Akadémia alkalmazottai számára lehetőség van szakmai jegyek igénylésére is melynek keretében meghallgathatják a Zeneakadémia koncerttermében fellépő előadóművészeket ezáltal is bővítve ismereteiket és intézményi elköteleződésüket.

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem hallgatói már a képzések ideje alatt is fellépnek és előadói tapasztalatot gyűjtenek. Az intézmény számára fontos hogy minél több hazai és nemzetközi fellépési lehetőséget kínáljon hallgatói számára, hogy ezáltal zökkenőmentes átmenetet biztosítson számukra a munka világába. A munkaerőpiaci igények hatására kapott nagyobb hangsúlyt a curriculum-ban a ZAK-zenekar is ahol a diákok a zenekari keretek közötti előadást gyakorolhatják nemzetközileg is elismert karmesterek irányítása alatt.

2.5.6. Felnőttkori tanulás előmozdítása továbbképzés és átképzés révén

Ahogy a 2.1.4-es pontban kifejtettük, az elmúlt években jelentős mértékben nőtt a Zeneakadémia szerepvállalása a pedagógus-továbbképzésben is, hiszen 19 pedagógus-továbbképzési programot akkreditáltattunk, részben az „EFOP-3.2.6-16-2016-00001 – A tanulók képesség-kibontakoztatásának elősegítése a köznevelési intézményekben” c. projekt, részben a „Mindennapos éneklés” program keretében, így országos hatókörben tudunk a zenetanároknak elsősorban módszertani megújító képzéseket nyújtani.

2.5.7. Oktatási és képzési infrastruktúra fejlesztésének támogatása

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

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetemről beszélve mindenki a Zeneakadémia Liszt Ferenc téri épületére és a Wesselényi utcai Ligeti György Oktatási Épületre gondol, ám e két épület a zeneművészet teljes spektrumát átfogó oktatási és a kutatási tevékenységhez szükséges, Budapesten és Kecskeméten működő infrastruktúra töredékét fedi csak le.

Az Egyetem budapesti ingatlanai közül kiemelt jelentőséggel bír a Zeneakadémia Liszt Ferenc téri főépülete, a Régi Zeneakadémia épülete (a Liszt Múzeum és Kutatóközpontnak is otthont adó épület, Liszt Ferenc egykori lakása), a Wesselényi utcai Ligeti György Oktatási Épület, a kecskeméti Kodály Zoltán Zenepedagógiai Intézet és a budapesti Kodály Múzeum. Ezek az ingatlanok olyan eszmei értéket

képviselnek, amelyek semmilyen módon nem pótolhatók máshol, és alappilléreit képezik az egyetemi ingatlanállomány racionalizálásának. A többi ingatlant tekintve azonban megállapítható, hogy a Semmelweis utcai oktatási épület, a Bartók Béla Kollégium épülete és a Bartók Béla Zeneművészeti és Hangszerésképző Gyakorló Szakgimnázium épületei értékes műemlékek, más funkcióra alkalmasabbak, rendkívül gazdaságtalanul hasznosíthatók zenei oktatási, illetve kollégiumi célokra. Mindezek mellett az intézmény jelentős alapterületű bérlemények fenntartására kényszerül, ami megszüntethető egy integrált infrastruktúra-fejlesztés keretében.

Az intézményfejlesztés előző ciklusában készült több átfogó, valamennyi vagyonelemre kiterjedő vagyongazdálkodási stratégia, illetve beruházási terv készült, melyek illeszkednek az Egyetem oktatási, kulturális és harmadik missziós célkitűzéseire. Az Egyetem átfogó stratégiája részeként kidolgozta az ingatlanfejlesztési stratégiáját, mely egyben az Egyetem által kezelt vagy használt ingatlanállomány racionalizálást is magában foglalja. Ennek részleteit a 3.4.2-es pontban tárgyaljuk.

Nagy előrelépés, hogy 2017-ben a Modern Városok Program keretében elindulhatott a Kecskeméti Kodály Zoltán Zenepedagógiai Intézet fejlesztése. E beruházás első ütemében megújul a kolostorépület, a második ütemben pedig az új koncertközponttal, könyvtári és archívumi területekkel és 100 fős kollégiummal, valamint kétszintes mélygarázzsal bővül az intézmény.

A teljes beruházással hiánypótló fejlesztések valósulnak meg Kecskeméten és a régióban, erősítve Kecskemét nemzetközi kapcsolatait is. A folyamatban lévő beruházás a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem és Kecskemét város számára egyaránt kiemelt jelentőségű.

Emellett kiemelt jelentőségű, hogy az ingatlanracionalizálás első lépéseként az Egyetem kezelésébe került a Kodály Zoltán Emlékmúzeumnak és a Kodály Archívumnak otthon adó, az addig a VI. kerületi Önkormányzat tulajdonát képező Kodály köröndi lakás, a zeneszerző és zenepedagógus korábbi lakhelye.

A Kormány az egyes kulturális célú támogatások forrásszükségletének biztosításáról szóló 2060/2017. (XII. 27.) Korm. határozatában Kodály Zoltán születésének 135., halálának 50. évfordulójával összefüggésben rendezett állami megemlékezésekhez kapcsolódóan döntött a tárgyi ingatlan megvásárlásával összefüggő források biztosításáról. Az elhúzódó tárgyalások és egyeztetések után végül adás-vételi szerződés megkötésével került az ingatlan a Magyar Állam tulajdonába és az Egyetem használatába 2020. decemberében.

2.5.8. Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívásokra való reflektálás, fenntarthatóság témakörének beépítése a tananyagokba, mintaprojektek indítása

2014-ben elindult a Kodály Intézet Mintaiskola Programja. A „Kodály-módszer a XXI. században” projekt első fázisában ének-zene tagozatos iskolások számára készült el a módszertani nívumokra építő új kerettanterv, melynek gyakorlati megvalósítása 2014 őszén indult el Budapesten, a Városmajori Gimnázium három oktatási intézménye és a Zeneakadémia Kodály Intézete stratégiai együttműködése keretében. Az elmúlt években a Kodály Intézet műhelyében elkészült a tanterv általános iskolák számára adaptált változata, és a Kodály-módszer gyakorlati megújítását célzó program a Kecskeméti Református Általános Iskolával kötött együttműködési megállapodásnak köszönhetően új mintatagozattal bővült 2016 őszétől.

Mivel a COVID-19 világjárvány nem teszi lehetővé a személyes oktatást, a Zeneakadémia Fúvós Tanszéke 2021 februárjában kísérleti jelleggel online workshopot szervezett a Conservatorio Superior de Música de Navarra oktatói és hallgatói részvételével.

2.6. KIEMELT KÉPZÉSI TERÜLETEK

2.6.1. Pedagógusképzés

A tanárképzés tanszéki jelleggel a bolognai rendszer bevezetése óta működik, a korábbi években szervezetileg a Kecskeméti Kodály Intézethez tartozott előbb tanárképzési csoportként, 2018-tól pedig önálló tanszékként. Kötelékében a képzés szerkezetének megfelelően az oktatók három csoportja vesz részt a zenetanárképzésében:

A tanári felkészülést elméletileg megalapozó, kötelező és választható pedagógiai és pszichológiai tárgyak oktatói;

A módszertani tárgyakat oktató nagy tapasztalatú művésztanárok, akik az egyes tanszakokhoz kötődően, ugyanakkor többnyire jelenleg is aktív, a közoktatásban oktató pedagógusként vezetik a módszertani kurzusokat;

A több mint száz fős tömeget képviselő iskolai gyakorlatvezetők, akik közoktatási intézményekben, az Egyetem gyakorló- vagy partnerintézményeiben fogadják a tanárjelölteket a különböző típusú iskolai gyakorlatokon. A gyakorlatvezetők jelentős hányada gyakorlatvezetői szakképesítés és sokéves tapasztalat birtokában végzi munkáját. Szoros kapcsolatot ápolunk külső partneriskoláinkkal, amelyek száma meghaladja a harmincat.

A Zeneakadémia tanárképzési portfóliója az elmúlt években többször változott. Részesei voltunk a bolognai képzés bevezetésekor a kétéves (TMA120) és egyéves (TMA60) mesterképzés, majd néhány évvel később az osztatlan egyszakos és kétszakos képzések indulásának.

A viszonylag rövid idő alatt bevezetett képzések tapasztalatai nyomán hamarosan megfogalmazódtak azok az elképzelések és szükséges korrekciók, amelyek a képzés hatékonyságának növelését, a zenei szakterülethez történő mind tökéletesebb illeszkedését, a munkaerő-piaci igények figyelembevételét, a tanárjelöltek életpályája-elképzeléseinek megvalósíthatóságát célozták. A Zeneakadémia olyan képzést igyekszik kínálni, amely a legmagasabb szintű zenei tudásra alapozva modern művészet- és korszerű pedagógiai szemléletet tükröz, gyakorlatorientált, egyesíti a tradíciót és az innovációt, értékeket közvetít, ugyanakkor érzékenyen reflektál korunk társadalmi jelenségeire.

3. INTÉZMÉNYI STRATÉGIAI CÉLOK A 2021-2024 KÖZÖTTI IDŐSZAKRA

A Zeneakadémián napjainkban folyó sokrétű művészeti, oktatási és kutatói munka az Egyetem alapítójához, Liszt Ferenzhez nyúlik vissza, aki rendületlenül hitt egy, **az egész ország zenei életére ösztönzőleg ható intézmény** létrehozásának **létjogosultságában**.

Ahogy azt korábban is említettük a Zeneakadémia szorgalmazza a Nemzeti Liszt Ferenc Program elindítását, melynek az intézmény egyik fontos, de nem az egyetlen letéteményese, a minőségi és fenntartható működtetéshez elengedhetetlen egy ernyőszervezet létrehozása.

Ugyanakkor a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem elkövetkező fejlesztési ciklusát, közép- és hosszú távú célkitűzéseit is nagy mértékben befolyásolják a Nemzeti Liszt Ferenc Program projektelemei.

A Nemzeti Liszt Ferenc Program egyik alapja a „**European Heritage Label**” címmel is büszkélkedő, Liszt Ferenc által alapított **Zeneakadémia**, amely intézményként legismertebb zenei felsőoktatási világmárkák egyike. A Zeneakadémia Liszt Ferenc téri főépülete a magyar szecesszió gyöngyszeme, oktatási és kulturális intézmény egyszerre. A **ritkaságként számon tartott orgona önmagában is hozzájárul a Liszt-kultusz újraépítéséhez**, hiszen tökéletesen alkalmas a liszti orgonarepertoár bemutatására. Az oktatási tevékenységen túlmenően az intézmény látogatottsága is mutatja kiemelt hazai jelentőségét, a világjárvány előtt, 2019-ben megközelítőleg 275 ezer látogatót (koncerteken, múzeumokban, épületlátogatásokon) fogadott.

A Program és a Liszt Brand további pilléreit jelentik a Liszt Ferenc egykori lakásában működő **Liszt Emlékmúzeum és Kutatóközpont** fejlesztése és integrálása Budapest turisztikai életébe, a mester születésnapjához és a Zeneakadémia alapításának évfordulójához kapcsolódó, évente megrendezendő **Liszt Ünnepe**, valamint a nemzetközi rangra emelt **Liszt zenei versenyek**. A Zeneakadémia támogatja és szakmailag segítené egy Liszt Ferenc életét bemutató film/filmsorozat készítését is. Mint minden márkaépítésnél, itt is elengedhetetlen a Nemzeti Liszt Ferenc Programhoz kapcsolódó rendezvények, tárgyak, kiadványok azonosítását és hitelesítését szolgáló, a márka egységes arculati elemeit összefoglaló **Liszt Arculati Kódex** elkészítése. A Nemzeti Liszt Ferenc Program megvalósítása mellett megkerülhetetlenek az annak üzemeltetését szolgáló fejlesztések: a **Liszt Turisztikai Központ**, valamint a Liszt Múzeum és Kutatóközpont fejlesztésével összefüggésben a Zeneakadémia nagy mestereinek emlékhelyeit összefogó **múzeumi portfólió** bővítése, és az Egyetem teljes ingatlanállományának racionalizálásával összefüggésben építendő, belvárosi elhelyezkedésű **Liszt Campus**.

A Nemzeti Liszt Ferenc Program kevésbé tapintható, de annál erősebb kohéziós eleme a Zeneakadémia 145 éves működése alatt felhalmozott tudás, szellemi érték, archívumi gyűjtemények, a mai napig a világ élvonalában jegyzett **kutatások, fejlesztések**, amelyek okán a világ méltán tekint a **Zeneakadémiára, mint nemzetközi tudásközpont**ra. E tényezőknél köszönhetően és e tudás birtokában a Zeneakadémia vezető szakmai szerepet tud vállalni a Nemzeti Liszt Ferenc Program építésében.

A Nemzeti Liszt Ferenc Program építéséhez kapcsolódó fejlesztési tervek szervesen illeszkednek a *Budapest 2030 Hosszú Távú Városfejlesztési Konceptióba*, pozitív hatást gyakorolnak több kiemelt fejlesztési területre – ilyenek a turizmus, a városmarketing erősítése –, a kultúra témakörén belül pedig közvetlenül érintik a múzeumokat, a hangversenytermeket, a könyvtárakat és a fesztiválokat.

A városfejlesztési koncepcióban kitűzött célok között szerepel **Budapest nemzetközi és európai szerepkörének erősítése**, ezen belül a kutatási-fejlesztési-innovációs dimenzió és a felsőoktatás fejlesztése, valamint a nagyvárosok közötti együttműködés, a **városdiplomácia** markánsabbá tétele. Mindezekhez hozzájárul a Liszt Múzeum és Kutatóközpont modernizálása és a Liszt emlékhelyek hálózatának kialakítása a **Cultural Routes of the European Commission** örökséggondozó program keretén belül.

A célok között szerepel még a **sokszínű kulturális kínálat megőrzése és fejlesztése**, a kulturális központ funkció tudatosítása. A javaslatban bemutatott, több budapesti helyszín bevonásával

rendezendő Liszt Ünnepe és Liszt zenei versenyek kiválóan segítik e célok megvalósítását, **minőségi** turizmust generálva a fővárosban.

3.1. OKTATÁS

3.1.1. A hallgatói sikeresség támogatása

Az elkövetkező években is meg kell őriznünk a felsőfokú oktatás magas minőségét és széles választékát különös tekintettel a korai tehetségazonosításra, a pedagógusképzésre és természetesen a jövő zenész generációinak képzésére. A képzési portfólió változatosságának és magas színvonalának megőrzése mellett az elkövetkező fejlesztési időszakban az alábbi elemek fejlesztését fontos stratégiai célként tűztük ki, hogy az Egyetem Tudásközpont-jellegét tovább erősítsük. Továbbra is fent kívánjuk tartani az egyéni órák dominanciáját, a személyre szabott tehetséggondozás specialitásait. A világszínvonalú tanári kar az Egyetem legnagyobb erőssége, komoly lépéseket kell tenni annak érdekében, hogy megállítsuk azokat a folyamatokat, amik oktatóinkat a fejlett világba történő elvándorlás felé viszik. Az elkövetkező évek célkitűzése, hogy a kivételesen tehetséges tanulók azonosítását minél rendszerezettebbé tegyük a megfelelő fórumok, elsősorban zenei versenyek és a zeneiskolák bevonásával.

A felsőoktatás terén a hangszeres képzésben még hangsúlyosabb szerepet kívánunk adni a próbajátékokra való felkészülésnek, ezzel is támogatva a hallgatók későbbi elhelyezkedését.

3.1.2. Esélyteremtést, társadalmi felemelkedést biztosító oktatási rendszer erősítése

A Liszt Ferenc Zeneművészeti már most komoly hangsúlyt fektet az esélyteremtésre és társadalmi felemelkedés biztosítására ebből kifolyólag a Zeneakadémia a hallgatókat alapvetően tehetségük és rátermettségük alapján választja ki, társadalmi hovatartozásuktól, származásuktól függetlenül. Ezt jövőben is fenn kívánjuk tartani és szeretnénk ezt a gondolkodást tovább erősíteni.

Egyetemünk a jövőben is kiemelt hangsúlyt fog fektetni a korai tehetségazonosításra- és gondozásra szorosan együttműködve a hazai közoktatási intézményekkel. A legkiválóbb 18 év alatti tehetséges gyermekek felvételt nyerhetnek a **Rendkívüli Tehetségek Képzőjébe**, ahol a kelet-európai régióban elérhető legmagasabb színvonalú képzést kapják az Egyetem oktatóitól. Továbbra is folyamatosan tájékoztatjuk a hallgatókat az állami és nem állami ösztöndíjas lehetőségekről, pályázatokról.

3.1.3. A felsőoktatási képzési kimenetek átjárhatóságának és kimeneti alternatíváinak növelése

A tanárképzés területén a bolognai rendszer revíziója kapcsán folytatjuk azon vizsgálatokat és elemzéseket, amelyek a rugalmasabb átjárhatóság lehetőségeit feltérképezik. Egyfelől a képzési idő és a képzéshez kapcsolódó összefüggő gyakorlat szerkezeti átalakítását kell véghez vinni, úgy, hogy a képzés kellően gyakorlatorientált maradjon. A képzési idő leszállítása és a gyakorlatok rendszerének átalakítása mellett felmerült annak a lehetősége is, hogy az alapfokú zenetanárképzés is kétszakossá váljon, fő- és mellékszakos rendszerben. Elképzelésünk szerint a végzettek mindkét szakirányra alapfokú zenetanári képesítést kapnának, ami jelentősen növeli majd diplomájuk értékét, elhelyezkedési lehetőségeiket, és az országban kialakult zenetanárhiányt is orvosolhatná. A vidéki

intézményekkel és a felsőoktatási, illetve közoktatási államtitkárságokkal történt egyeztetések után dőlhet el, hogy a képzés kötelezően vagy fakultatív jelleggel lesz kétszakos.

3.1.4. A tudományos, szakirányú továbbképzések rugalmassá tétele

Az elmúlt évek kutatási eredményeire és fejlesztéseire (MTA (ELKH) szakmódszertani fejlesztési programjának eredményei, Erasmus+ KA2 Stratégiai Partnerség keretében végrehajtott európai szintű curriculum- és szakdidaktikai fejlesztés, valamint az elkészült Kodály HUB és a „*Megérint a zene*” digitális applikáció) figyelemmel **a Zeneakadémia az ország legmodernebb és legkorszerűbb zenetanárképzési programját tudja elindítani.** Fontos misszió, hogy minél több határon túli hallgató vehessen részt a képzésben, illetve kulcsfontosságú a határon túli magyar ének-zene tanárok továbbképzése is.

Egyre népszerűbbek a külföldi érdeklődők körében a rövid, ún. testre szabott kurzusok. Számuk növelését jelenleg is csupán a szűk infrastruktúra akadályozza. Elsősorban a kínai és egyéb távol-keleti piacokról számítunk jelentős létszámú csoportok érkezésére, összhangban a kínai Kodály Pont beindulásával és sikeres működésével. **A kecskeméti Kodály Intézetben** folyamatban lévő fejlesztés eredményeként megújuló infrastruktúrával **megoldhatóvá válik mind a kurzusok technikailag magas szintű lebonyolítása, mind a résztvevők elszállásolása.**

Nemzetközi és hazai vizsga- és képzési rendszer

Egy olyan nemzetközi vizsga- és képzési programot (International Kodály Certificate és International Kodály Advanced Level Musicianship Certificate, Fellowship program) kívánunk elindítani, amellyel **a világ immár négy kontinensén tudjuk elősegíteni a kodályi zenepedagógia területén elérhető továbbképző programok minőségi továbbfejlesztését.**

Tervezzük továbbá a nemzetközi vizsga- és képzési rendszer magyar nyelvű változatainak kidolgozását is a magyar szakemberek, általános iskolai tanítók és tanárok számára.

3.1.5. A felsőfokú képzés tartalmi megújítása összhangban a munkaerőpiaci, helyi társadalmi-gazdasági igényekkel

A jelenlegi zenei felsőoktatás – az utóbbi években zajló átalakulások hatására – nem szolgálja ki maradéktalanul a munkaerő-piaci igényeket. A javaslat célja egy országos szintű, átfogó intézményi zenei felsőoktatási együttműködés kialakítása annak érdekében, hogy a hazai zeneművészeti képzőhelyek **a kereslethez igazodva** vállalhassanak részt a jövő zenetanárainak kinevelésében.

Előzmények

A magyar zenei felsőoktatás az 1980-as évekig három lábon állt. A Zeneakadémia végezte a zenei előadó- és alkotóművészek legmagasabb szintű képzését és a középfokú művészetoktatási intézmények tanárainak képzését. Az alapfokú művészetoktatás (zeneiskolák) számára a tanári utánpótlást a Zeneakadémia Budapesti Tanárképző Intézete és annak öt kihelyezett tagozata (Pécs, Szeged, Miskolc, Debrecen, Győr) biztosította. A közoktatásban munkát vállaló ún. közismereti ének-zene tanárok képzését az ELTE Tanárképző Kara mellett a tanárképző főiskolák (Pécs, Szeged, Nyíregyháza, Szombathely, Eger) végezték. Az 1980-as évek elején megindult a nagy tudományegyetemek többkarúvá válása, amelynek eredményeként először a tanárképző főiskolák

olvadtak be az Egyetemekbe, vagy váltak (más karokkal) önálló Egyetemmé. Később, 1998-2000 között a felsőoktatásban lezajlott dezintegrációs folyamat eredményeképpen leváltak a Zeneakadémiáról a vidéki tanárképző intézetek: első körben létrejött a Miskolci Egyetem Bartók Béla Zeneművészeti Intézete, a Debreceni Egyetem Konzervatóriuma és a Győri Széchenyi Főiskola Művészeti Fakultása, majd 2000-ben a Zeneakadémiáról levált Pécsi Tanárképző Intézet is csatlakozott a Pécsi Egyetemhez.

Problémafelvetés

Az átalakulás nyomán felerősödtek azok a törekvések, hogy a vidéki képzőhelyek játszanak nagyobb szerepet az előadó-művészeti képzésben. E törekvéseket az erősödő nagy tudományegyetemek vezetői maguk ambicionálták, bízva abban, hogy a képzési kínálat bővítésével intézményeik vonzóbbá válhatnak a jelentkezők körében. Ennek következtében azonban fokozatosan **felbillent az egyensúly a tanárképzéssel foglalkozó képzőhelyek kibocsátása és a regionális zenepedagógiai munkaerő-piaci igények között, és a tanárképzési portfólió elsorvadt, aminek eredményeképpen ma már majd' minden régióban zenepedagógus-hiány lépett fel a köznevelésben és az alapfokú művészetoktatási intézményekben.** A tagozatok (karok, intézetek) ma nem töltik be maradéktalanul tanárképző funkciójukat, amiért eredetileg létrejöttek. **A zenetanárképzés koncepciózus szervezettsége megszűnt.**

A fent vázolt folyamatokból fakadó pedagógushiány szükségessé teszi az országos képzési kínálat áttekintését és egy profiltisztítást a minőségi pedagógusképzés érdekében. Nem lehet figyelmen kívül hagyni a demográfiai folyamatokat sem, amelyek tetten érhetők a csökkenő jelentkezési számokban is. (Megjegyzendő, hogy a demográfiai változásokhoz a középfokú zenei szakképzés sem alkalmazkodott, kimondható, hogy a zeneművészeti szakgimnáziumok negyven évvel ezelőtti száma nőtt, miközben a tehetségek száma csökkent a zenei pályára készülők között a demográfiai folyamatokkal párhuzamosan.)

A fenti megállapítások a [4. számú melléklet](#)ben található számadatokon és elemzésen alapulnak.

Javaslat

Kezdeményezzük a hat hazai zeneművészeti képzőhely szakmai együttműködését az egyes intézmények szerepvállalása és képzési kínálataik racionalizálási célú áttekintésére – a fenntarthatóság érdekében. **A Zeneakadémia kész közreműködni a zenetanárképzés területi igényeire építő, egységes koncepció kidolgozásában és a valós igényeken alapuló keretszámokra vonatkozó ajánlás elkészítésében,** amely biztosítaná a zenetanárok képzését az ország régióiban a munkahelyek teremtése, megőrzése, valamint a tanárhiány enyhítése szándékával.

3.1.6. A hallgatói és oktatói-kutatói nemzetközi mobilitás növelése

Oktatói mobilitás terén a Zeneakadémia sikeresen elérte azt a maximális arányt, mely nem borítja fel az oktatás menetét és adminisztrációs szempontból is megfelelő színvonalon menedzselhető a támogatói oldal munkatársai számára. A 2009-es leuveni egyezményvel összhangban folyamatosan emeljük a hallgatói mobilitások számát (jelenleg kb. 20%-os aránynál tartunk), ezért továbbra is célunk a hallgatói mobilitási arány növelése 30%-ra, ennek elősegítésére megvizsgáljuk az ún. mobilitási

ablakok bevezetését a curriculumba, tehát a lehetőségekhez mérten olyan időszakok kialakítása a diákok számára, mely kifejezetten ösztönzi/segíti őket a hallgatói mobilitás igénybevételére.

3.1.7. Az oktatási innováció terén, a felsőoktatásban használt oktatásmódszertan gyakorlat- és hallgatói munkavégzés központúvá tétele

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem által kínált programokban már jelenleg is komoly szerepet tölt be a hallgatók zenei munkaerőpiacra való felkészítése. Ez mind a főtárgy óra szerkezetében mind a kamarazene és zenekari tevékenységek növekedésében megfigyelhető. Utóbbi kettő kifejezetten a piaci igények hatására lett kialakítva, illetve kapott nagyobb hangsúlyt. Ezek mellett a tanszaki koncertek, opera vizsgák és nemzetközi együttműködésben megvalósuló zenei programjaink mind azt a célt szolgálják, hogy diákjaink még a diplomaszerezés előtt megismerkedjenek azokkal a körülményekkel, amelyekben majd mind professzionális előadóművész kell, hogy helyt álljanak. A fenti programok fenntartása és bővítése, illetve a mindenkori igényeknek való megfeleltetése komoly stratégiai cél az intézmény számára.

3.1.8. Az oktatói kiválóság növelése

Az oktatók teljesítményközpontú előmeneteli rendszerének és kapcsolódóan a versenyképes bérezés feltételeinek megteremtése

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

Természetesen művészetoktatásban is fontos szerepe van az elméleti felkészültségnek és a differenciáló-szintetizáló gondolkodásnak, de legalább ilyen súlya van a személyes előadóművészeti tapasztalatoknak, az interpretációs készségnek is. Ugyanakkor a hivatásukat magasszinten művelő muzikusok, akik képesek megfelelően és személyre szabottan átadni tudásukat növendékeinek a zenei felsőoktatás magas színvonalának biztosításában alapvető szerepet töltenek be. Mindenképpen szükséges lenne felülvizsgálni és a lehetőségekhez mérten átalakítani művésztanáraink bérezését, egyrészt annak lehetővé tételével, hogy a legkiemelkedőbb, nemzetközi szinten is elismert művészeti teljesítmény értékelése beszámíthatóvá váljon a szakmai előmenetelbe, másrészt egyes kiemelt, akár külföldi művészek és tanárok számára emelt szintű díjazás biztosításával.

3.1.9. Női oktatók és kutatók számának növelése az alulreprezentált területeken és a vezető pozíciókban

Az Zeneakadémián belül a női kutatók és oktatók számának aránya már most is ígéretes (41%) ezen az úton kíván tovább haladni az Egyetem és amennyiben lehetséges el kívánjuk érni vagy megközelíteni az 50%-ot.

A vezető pozíciók nemi arányának tekintetében is élen jár az Egyetem: jelenleg a támogató területen a felső- és középszintűk 50%-a nő, így ezen az arányon már nem kíván módosítani az Egyetem.

3.1.10. Az intézmények közötti oktatási együttműködések kialakításának szorgalmazása, közös (nemzetközi) képzések indítása, az intézmények mentori szerepének megerősítése, a hallgatók gyorsabb fejlődését segítő hálózatok kialakítása

Közös nemzetközi mesterfokozat (Joint Master Degree)

A nemzetközi felsőoktatási palettán mind gyakrabban jelennek meg több intézmény által koordinált közös képzési programok, amelyek egyre népszerűbbek a magyar és a külföldi hallgatók körében egyaránt. Bár a zeneművészet, különösen a hangszeres képzés – az oktatás egyéni formája, illetve a tudományegyetemihez képest személyesebb tanár-diák viszony miatt – nem minden esetben alkalmas standardizált curriculumok mentén felépített közös képzések kialakítására, ám néhány területen ez a képzésforma szolgálja legjobban a hallgatók fejlődését. A Zeneakadémia elektronikus zenei médiaművész szakirány középtávú fejlesztési tervei közt szerepel közös mesterképzés indítása a Hamburgi Zene és Dráma Egyetemmel, valamint a Bécsi Zene és Dráma Egyetemmel. A hamburgi Egyetem a német művészeti Egyetemek közül az egyetlen, amely elnyerte az Innovatív Egyetem címet, és az elkövetkező öt évben több mint hatmillió eurós kiegészítő támogatást kap. Az együttműködés biztosítja a Zeneakadémia diákjai és tanárai számára, hogy részesei legyenek azoknak a projekteknek, amelyek a legújabb technológia felhasználásával valósulnak meg, és a különböző szakon tanuló diákok között új, szinergikus energiákat szabadítanak fel. A bécsi Egyetem idén létrehozott Művészeti Kutatási Központja szintén fontos innováció az új zene vizsgálatának területén, és az ott szereshető tudással nagymértékben javul majd a képzés hallgatóinak kompetencia- és készség szintje, így esélyeik is a nemzetközi munkaerőpiacon.

Csatlakozás az „Európai Egyetemek” kezdeményezéshez

Komoly fejlesztési lehetőséget kínál az Európai Egyetemek létrehozását szorgalmazó uniós kezdeményezés, amely támogatást is biztosít nemzetközi egyetemi hálózatok kialakításához. Az Európai Egyetemek olyan Egyetemközi campusok, amelyekben belül a hallgatók, a doktoranduszok, a dolgozók és a kutatók zökkenőmentesen mozoghatnak, és szakértelmüket, platformjaikat, valamint erőforrásaikat egyesítve különböző tudományterületeket lefedő közös tanterveket vagy modulokat dolgozhatnak ki.

Az elmúlt évek nemzetközi együttműködései alapján döntöttünk úgy, hogy közös képzési struktúrát hozunk létre a kisgyermekkorai művészeti nevelés tárgy körében. Hiánypótló téma ez az európai felsőoktatási palettán, miközben egyre nagyobb igény mutatkozik rá, és egyre több tanárképző műhely foglalkozik a témával. A Zeneakadémia számára a Kodály Intézet kapcsán természetes ez a képzési terület, a közös képzés és az Európai Egyetem kialakításában egyértelműen építünk már létező BA és MA programjainkra. A Kodály-módszer és az azon alapuló kisgyermekkorai zenei nevelési gyakorlat tradíciót teremtett, és az európai kultúra részévé vált. A tervezett konzorciumban a Kodály Intézet képviseli a zenei elemet és a szakmai felügyeletet, míg elsődleges partnerként a The Florence Academy of Art kapcsolódik a programhoz a képzőművészet oldaláról. A firenzei intézmény hasonló a mi Kodály Intézetünkhöz, képzőművészeti profillal képez kicsinyeket oktató tanítókat és tanárokat. Terveink között szerepel óvónő- és tanítóképző intézetek, fakultások bevonása is a programba, erősítve a szakmai hálózatot és a képzési struktúrát az elméleti és a gyakorlati pedagógia oldaláról. Az előkészítő tárgyalásokat a lehetséges partnerekkel 2020 folyamán indítottuk el.

3.2. KUTATÁS

3.2.1. Az intézmény kutatási-fejlesztési innovációs stratégiájának bemutatása

Az intézményben folyó kutatások és fejlesztések sokszínűségének és rétegzettségének megőrzése alapvető stratégiai cél. Az elsősorban elméleti alapú kutatások, adatfeldolgozások, anyagfeltárások mindenképpen szükségesek, egyfelől zenei örökségünk minél mélyebb ismerete és megőrzése, másfelől viszont, ahogy egyéb, kevésbé egzakt tudományágak esetében, úgy a zenében is időről-időre szükséges az újraértelmezés, hiszen maguk az értelmezői közegek is folyamatosan változnak.

Kiemelten fontosnak tartjuk az elméleti kutatások eredményének gyakorlati hasznosítását nemcsak az oktatás folyamatában és a tananyagfejlesztésben, hanem a koncertéletben és a nagyközönség számára szól ismeretterjesztő programokban is. Komoly és hatékony fejlesztéseket mindenképpen meg kell előznie az alapos elméleti kutatás és vizsgálat, ideértve az adatgyűjtést, adatbázis építést, digitalizálást is.

Célunk, hogy kutatási eredményeinket, illetve az azokon alapuló különböző tartalmakat széles körben tegyük hozzáférhetővé online tananyag/adatbázis, digitális alkalmazások, illetve különböző korosztályok számára összeállított ismeretterjesztő programok/kiadványok formájában.

A különböző területeken zajló kutatások és azok hazai, valamint nemzetközi kapcsolatainak részletes bemutatását az [5. számú melléklet](#) tartalmazza.

3.2.2. A technológia-intenzív vállalatok - elsősorban a KKV-k - innovációs kompetenciájának felépítésében való részvétel

A hangszerészképzés a hangszeren játszó művészeket kiszolgáló „speciális kreatív ipar” egyedülálló része, amely nemzetközileg is magas színvonalon képez megalapozott tudással rendelkező, művészi szinten munkálkodó szakembereket. A Zeneakadémia presztízsét és az itt folyó munka nemzetközileg is elismert minőségét bizonyítja az is, hogy egyre több ajánlatot kapunk hangszergyártó cégektől együttműködések kialakítására. A közeljövőben az a cél, hogy ezeket az együttműködések közös mederbe csatornázzuk, és összekössük a Bartók Béla Zeneművészeti és Hangszerészképző Gyakorló Szakgimnáziumban folyó hangszerész-képzéssel. Rotációs rendszerben évente egy-két hangszerre fókuszáló többnapos workshopot szervezünk: a gyártók szemléltető, a hangszerek kipróbálását is biztosító, a legújabb trendeket felvonultató technikai kellékeket bemutató kiállításokat rendeznek, amelyeken a hangszerésztanulók megismerkedhetnek a nemzetközi irányokkal, míg hangszeres hallgatóinknak lehetőségük nyílik az új hangszerek mellett a különböző felszerelések és technikai kiegészítők kipróbálására. Az első 3 évben a fúvós, elsősorban a dupla nádas hangszerekre kívánunk fókuszálni, hiszen az elmúlt évtizedben e hangszercsoportban történtek a legszembetűnőbb innovációk és fejlesztések.

A nagy hangszergyártó cégek zöme rendelkezik olyan promóciós programmal, amelybe a legnevesebb művészeket vonják be hangszereik népszerűsítésére, ezért a workshopokhoz olyan mesterkurzusok tartoznak, amelyeket az adott cégek nemzetközi szinten is elismert művészei tartanak a Zeneakadémia hallgatóinak, a nagyközönség számára pedig gálakoncertet adnak a meghívott zenészek. A hangszergyártókkal kiépített ilyen együttműködések pénzügyi konstrukciói is rendkívül kedvezők,

mivel a cégek maguk fedezik a hangszerkiállítások költségeit és az esetek többségében a meghívott művész költségeit is, így Egyetemünkre mindössze a helyszín és a humánerőforrás biztosítása hárul.

3.2.3. Kutatásfinanszírozás

A nemzetközileg versenyképes minőséget és az erőforrás-koncentrációt támogató kutatásfinanszírozás, valamint az államháztartáson kívüli, az intézmények által megszerzett forrásokra való építés erősítése

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem már eddig is komoly erőforrásokat fordított államháztartáson kívüli, nemzetközi pályázatokon való részvételre. Az EU-s forrásokra való pályázás során az intézményünk egyre nagyobb tapasztalatot halmozott fel és ennek köszönhetően sikeres pályázataink aránya is folyamatosan nő. Ezen belül több sikeres pályázatunk volt a KA 2-es és Creative Europe kategórián belül. Ezzel párhuzamosan a Visegrád Fund által hirdetett lehetőségekkel is kíván élni a jövőben az intézmény.

3.2.4. Intézmények közötti K+F+I hálózatok, a nemzetközi beágyazottság növelése

A Zeneakadémián már működő és létrehozandó kutatóműhelyeket mutatjuk be, amelyekről meggyőződéssel állítható, hogy messzemenőig szolgálják egyfelől Egyetemünk alapvető céljait, másfelől a magyar kultúra értelmezői horizontjának hazai és nemzetközi léptékű tágítását. A Zeneakadémián folyó kutatói munka gyümölcseként olyan eredményeket várunk, amelyek egyértelműen rávilágítanak a különböző tudományos diszciplínák és művészetek közt – jelen esetben a zenei területen – vitathatatlanul fennálló párbeszédre, kölcsönhatásra, és elősegítik ezek felszínre hozását.

A tanszékeken működő kutatócsoportok szoros kapcsolatot ápolnak más felsőoktatási intézményekkel (ELTE, MOME), illetve kutatóhelyekkel (elsősorban az ELKH BTK Zenetudományi Intézettel). A K+F+I humánerőforrás oldalának hosszú távú biztosítása és a K+F+I célú infrastruktúra megújítása

Az elmúlt három év kutatási és fejlesztési tevékenységei olyan fázisba érkeztek, melyek egyfelől lehetővé tennék a nemzetközi szintéren való folyamatos jelenléte, másfelől pedig célkitűzései olyan eredményeket produkálhatnak, melyek láthatósága jóval túlmutat a korábbi évek mutatóin. Ehhez a **minőségi váltáshoz** azonban **mind infrastrukturális, mind humánerőforrás területen bővítésre van szükség**, amelyre komoly anyagi forrásokat kell fordítani. Jelen helyzetben a kutatási-fejlesztési és innovációs tevékenységet a hazai és nemzetközi pályázati források és együttműködések biztosítják.

3.3. HARMADIK MISSZIÓ

A Zeneakadémián napjainkban folyó sokrétű művészeti, oktatási és kutatói munka az Egyetem alapítójához, Liszt Ferenchez nyúlik vissza, aki rendületlenül hitt egy, az egész ország zenei és kulturális életére ösztönzőleg ható intézmény létrehozásának létjogosultságában. Az elképesztő intenzitású koncertélet mellett az Egyetemen kiemelt szerepe van a múzeumi és turisztikai tevékenységeknek is. A Zeneakadémia mind kulturális jelentőségét, mind elhelyezkedését tekintve Budapest város turisztikai életének egyik kulcsintézménye lehet. Ennek érdekében több olyan terv is született, amelyek megvalósítása esetén a Liszt Múzeum és a Zeneakadémia igazi kulturális zárandokhelyé válhat, és nagy mértékben erősítheti az országimázst is.

3.3.1. A helyi gazdaságfejlesztésre gyakorolt intézményi hatás erősítése

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetemnek jellegéből adódóan elsősorban a kulturális élet szereplőivel, illetve a turizmussal van organikus kapcsolata. A városfejlesztési koncepcióban kitűzött célok között szerepel Budapest nemzetközi és európai szerepkörének erősítése, valamint a nagyvárosok közötti együttműködés, a városdiplomácia markánsabbá tétele, amely célokhoz az Egyetem szervesen képes kapcsolódni a páratlan szépségű szecessziós főépületével, illetve a gondozásában működő múzeumaival.

A budapesti fejlesztési célkitűzésekkel, illetve az Egyetem nemzetközi stratégiájával összhangban az Egyetem szeretné megújítani és újrapozícionálni a Liszt Múzeum és Kutatóközpontot, illetve kezdeményezni a Liszt emlékhelyek hálózatának kialakítása a *Cultural Routes of the European Commission* örökséggondozó program keretén belül.

A célok között szerepel még a sokszínű kulturális kínálat megőrzése és fejlesztése, a **kulturális központ funkció tudatosítása**, egyfelől a múzeumi portfólió bővítésével (Liszt, Kodály, Bartók, Dohnányi), másfelől pedig egy Liszt Turisztikai Központ életre hívásával. A tervek részletes bemutatását a [6. számú melléklet](#) tartalmazza.

3.3.2. Az intézmény aktivitásának növelése a társadalmi kihívások kezelésében és a társadalmi innováció terjesztése területén

Folyamatosan keressük az utakat a hazai közönség azon szegmenséhez, melynek a koncertlátogatási lehetőségei, vagy a prémium koncertekhez való hozzáférései korlátozottak, ennek érdekében a jövőben is számos **ingyenes koncertlehetőséget** biztosítunk, illetve hallgatóink, oktatóink továbbra is rendszeresen megjelennek vidéki koncerthelyszíneken is.

A COVID-19 világjárványra reagálva intézményünk - az **interneten közvetített koncertek** által - virtuális térben történő jelenléte rendkívül megerősödött, melyet a jövőben is szeretnénk megtartani online koncert közvetítések, workshopok által.

Az eddigi gyakorlathoz hasonlóan a Zeneakadémia a jövőben is rendszeresen szervezni fog többnapos **művész-menedzsment** műhelyeket a szakma kiemelkedő hazai és külföldi képviselőinek bevonásával, vezetésével mely átfogóan igyekszik megismertetni a zenei menedzsment gyakorlatát és 21. századi kihívásait.

3.3.3. A tudománynépszerűsítő, ismeretterjesztő, szemléletformáló szolgáltatások bővítése

A tudománynépszerűsítő, ismeretterjesztő, szemléletformáló szolgáltatások bővítése és a felsőoktatási tudásbázisokhoz történő ingyenes hozzáférés növelése, valamint korszerű információs tartalmak létrehozása és a hozzáférés széleskörű biztosítása

A nagysikerű **Liszt Kukacok Akadémiája** kiscsoportos általános iskolás diákoknak szóló koncertpedagógiai programunkat a jövőben is fent kívánjuk tartani, lehetőségekhez mérten számukat növelni, ezzel is hozzájárulva, hogy a gyerekek különféle zenei műfajokat, hangszereket és formákat ismerhessenek meg matiné koncertjeink és foglalkozásaink során.

A zenei ismeretterjesztés céljából látogatóink részére elindult **Kóda** pódiumbeszélgetés sorozatok szervezését továbbra is fontos ismeretterjesztési fórumnak tartjuk. Ezen alkalmak keretében a koncertek után félórás beszélgetések során a hangversenyen közreműködő előadók és/vagy zeneszerzők mesélnek az elhangzott darabokról, saját magukról és természetesen a Zeneakadémiáról.

Fiatalkorú tehetségeink, tanszékeink a jövőben is rendszeresen megmutathatják a közönségnek tudásukat, **nyilvános diplomakoncertekből**, vizsgakoncertekből a jövőben is számos (min. 50 alkalom/tanév) lehetőséget fogunk biztosítani, melyekre a közönség azon rétegei is el tudnak járni, akik a normál koncertek jegyárait nem engedhetik meg maguknak.

Ezenkívül a **külföldi követségekkel és kulturális intézményekkel** szoros együttműködéseinket is fent kívánjuk tartani annak érdekében, hogy ingyenes kulturális és ismeretterjesztő programokat tudjunk kínálni az érdeklődő közönség számára.

A Zeneakadémia YouTube és Facebook oldala folyamatosan bővül rendszeresen és alkalmanként elérhető tartalommal. A pandémia hatására elindult online közvetítés sorozatunkat a jövőben is folytatni szeretnénk, és ezen koncertek és pódiumbeszélgetések nagy része később is elérhető lesz YouTube-on.

Az Egyetem zenei tudásközpontként továbbra is részt kíván venni a digitális tartalmak fejlesztésében, elsősorban a zeneoktatás terén. Ennek érdekében bővíteni kívánjuk a Kodály Intézet által működtetett Kodály HUB online zenepedagógiai tudásközpont tartalmait, illetve pályázati forrásokat igyekszünk felkutatni online tartalmak létrehozására a népzene és a mindennapi egyházi liturgia területén.

3.3.4. A felsőoktatás szolgáltató funkcióinak megerősítése mind a hallgatók, mind a helyi társadalom felé

A hallgatók számára meg kívánjuk őrizni, illetve lehetőség szerint fejleszteni mindazon kiegészítő szolgáltatásokat, amelyek szakmai fejlődésüket támogatják. Ezek közé tartozik a gyakorlóhelyek biztosítása folyamatosan karbantartott, jó minőségű hangszereken, továbbá professzionális felvételek készítésének lehetősége az AVISO stúdióban.

A támogató területen, a hallgatók tanulmányi ügyeit segítő munkatársak szemléletformálása kiemelt feladat, hogy minél hatékonyabban, a hallgatók speciális szükségleteit figyelembe véve tudjanak részt venni az ügyvitelben.

Intézményünk és múzeumi **turisztikailag** is kiemelt célpontok. A turisztikai tevékenységekre dedikált munkatárs van a szervezeten belül, tevékenységük eredményeképp a főépület megnyitotta kapuit az érdeklődők előtt, és naponta egy időszámban, párhuzamosan vezetnek csoportokat a hazai idegenvezető szakma kiválóságai segítségével, 11 nyelven. Emellett a Liszt Múzeum is kiemelt turisztikai célpont, ahol immár 15 nyelven érhető el audioguide a látogatók számára. Célunk, hogy az elérhető nyelvek számát bővítsük, illetve együttműködve a European Heirtage Label hálózattal növelni szeretnénk látogatóink számát.

A Zeneakadémia a jövőben is rendszeresen biztosít teremléti lehetőséget más intézmények, vállalatok által szervezett **nyilvános koncertek** kiállítás megnyitók, műhelyek, sajtótájékoztatók, konferenciák, ismeretterjesztő előadások megrendezéséhez.

3.3.5. A határon túli magyar oktatás minőségi és mennyiségi fejlesztése

Mivel intézményünk egyik legsikeresebb kezdeményezése a Kodály módszer kapcsán szervezett pedagógus továbbképzések határon túli magyar anyanyelven oktató énektanárok számára rendkívül sok pozitív visszajelzést kapott, továbbra is tervezzük ennek szervezését.

Noha jelenleg csak eseti mesterkurzusok és nyári táborok keretében tudunk magyar nyelvű oktatást kínálni a határon túli felsőoktatásban résztvevő diákoknak a jövőben tervezzük ezen programok gyakoriságának növelését. Ehhez elengedhetetlen a hosszú távú, megfelelő anyagi forrás biztosítása.

3.4. INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁS ÉS FINANSZÍROZÁS

A fenntartó által a felsőoktatási intézmény rendelkezésére bocsátott vagyon hasznosításával, megóvásával, fejlesztésével, elidegenítésével kapcsolatos elképzelések bemutatása, a várható bevételek és kiadások ismertetése

3.4.1. A vagyon hasznosítási lehetőségei

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem kezelésében lévő vagyon nemcsak gazdasági, de kulturális és nemzeti szempontból is hatalmas értéket képvisel.

Az egyetemi vagyon elsősorban az oktatási és kulturális tevékenységet szolgálja ki, ezek maradéktalan megvalósítása mellett van lehetőség a vagyonelemek gazdasági célú hasznosítására, mely tevékenységet az Egyetem a főépület 2013-as újra nyitása óta intenzíven és szervezett módon végez, figyelembe véve az alaptevékenységek kiszolgálásának prioritását. Az alábbi vagyonhasznosítási területeket kívánjuk fenntartatani és a lehetőségekhez képest bővíteni az elkövetkező években:

- a) a Liszt téri főépület és koncerttermeinek bérbeadása professzionális zenekarok, illetve a gazdasági élet szereplői számára. A professzionális budapesti és vidéki zenekarok kedvelt helyszíne a patinás főépület mindkét hangversenyterme, különös tekintettel a páratlan akusztikájú Nagyteremre. Számukra kedvezményes áron bocsátjuk rendelkezésre a koncerttermeket. Vállalatok számára is biztosítunk exkluzív terembérleti lehetőséget zenei programmal egybekötött céges rendezvények lebonyolítására.

A fentiek mellett terembérlet formájában lehetőséget biztosítunk a filmipar számára is, mozi- és reklámfilmek forgatására egyedi árkalkuláció alapján.

- b) A főépület, illetve a Múzeumok hasznosításának fő területe a turizmus. Továbbra is fent kívánjuk tartani a vezetett túrák lehetőségét turisták számára a főépületbe, illetve a Liszt Múzeumot is nyitva tartjuk a nagyközönség előtt. A vezetett túrák számát csak minimálisan kívánjuk növelni mindkét helyszínen, mivel mindkét helyen a kapacitás kihasználtsága megközelíti a maximumot.
- c) A vagyon hasznosításának harmadik eleme a főépületben és a Ligeti épületben található büfék, illetve az utóbbiban található melegkonyha üzemeltetése bérleti díj ellenében. Amennyiben a járványügyi helyzet lehetővé teszi, ezt a tevékenységet mindenképpen folytatni kívánjuk.

- d) Az AVISO Stúdió szolgáltatási is komoly részét képezik a vagyonhasznosításnak. A professzionális koncertfelvételeket több szolgáltatónak is értékesítjük. A járványügyi helyzettől függetlenül is elérte a Stúdió a kapacitásának 100%-át, így e szolgáltatás bővítésére csak az infrastruktúra és humán erőforrás fejlesztésével van lehetőség.

3.4.2. Oktatási, képzési, kutatási és lakhatási infrastruktúra fejlesztése

Ahogy a helyzetértékelésben is jeleztük, az Egyetem ingatlanportfóliójának racionalizálása több gazdaságossági, illetve az oktatási és kulturális tevékenység színvonalának szempontjából is kívánatos.

A stratégiai célok megvalósításához az Egyetem jelenlegi oktatási infrastruktúrája - bár a közelmúltban nagyot lépett előre -, egyelőre csak részben felel meg a szükséges követelményeknek. Jelenlegi állapotában az ingatlanállomány felemás képet mutat: míg Budapesten az uniós felújítási projektben résztvevő 2 épülete világszínvonalat képvisel, addig a közép- és felsőfokú oktatást szolgáló további 3 műemléképület komoly felújításra szorul. Megoldatlan a kollégiumi elhelyezés is. A kecskeméti Kodály Intézet már nem tudott több hallgatót fogadni és ingatlanjai jelentős felújításra, bővítésre szorultak. 2017-ben a Modern Városok Program keretében elindulhatott a Kecskeméti Kodály Zoltán Zenepedagógiai Intézet fejlesztése. E beruházás első ütemében megújul a kolostorépület, a második ütemben pedig az új koncertközponttal, könyvtári és archívumi területekkel és 100 fős kollégiummal, valamint kétszintes mélygarázzsal bővül az intézmény.

Az ingatlanportfólió racionalizálásával, bővítésekkel és felújításokkal Liszt Ferenc Zeneakadémiája sok évtizedre megoldaná infrastrukturális gondjait. Az ingatlanfejlesztés 3 kulcsterülete 3 lépcsőben kivitelezve a következők:

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

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

A tervezési program alapján hozzávetőlegesen nettó 18.000 m² szintterületi adottságokkal rendelkező épület vagy épületcsoport szükséges. Az alapterület-igény megbontható egy területen belül több épületegységre, a tervezési program főbb elemcsoportjai szerint. A fenti infrastruktúra-fejlesztés hozzájárulna a magyar felsőoktatás nemzetközi versenyképességének növeléséhez, a középfokú zenei oktatásban megvalósuló tehetséggondozás országos szintre történő kiterjesztéséhez, **Magyarország és az intézmény nemzetközi vonzerejének erősítéséhez**. Az uniós forrásból korábban megvalósult és a jelen javaslatban körvonalazott, egymásra épülő fejlesztéseknek jelentős pozitív hatásuk lehet a magyar felsőfokú zenei oktatás nemzetközi versenyképességére, elősegítve a hallgatói létszám fenntartható bővítését, a számottevő költségtérítést fizető külföldi hallgatók számának emelését, közvetve pedig Magyarország nemzetközi imázs értékének növelését.

Az ingatlanportfólió racionalizálási tervének részletes kifejtését a [7. számú melléklet](#) tartalmazza.

Az oktatást kiszolgáló ingatlanportfolió mellett a következő ciklusban kiemelten fontos az Egyetem eszközparkjának, különös tekintettel a zenei oktatás számára kulcsfontosságú hangszerállományának folyamatos pótlása, illetve fejlesztése, valamint az ehhez szükséges forrásigény beépítése az éves költségvetésbe.

Számos olyan infótechnológiai fejlesztés megvalósítását kell a hosszú távú fejlesztési stratégiába illeszteni, melyek mind az oktatást, mind az ügyvitelt segítik és könnyítik, illetve hozzájárulnak az intézmény szolgáltató funkciójának megerősítéséhez és bővítéséhez. A közép- és hosszú távú stratégiai IT fejlesztések kulcspontjai a következők:

- Digitalizáció – ügyviteli folyamatok teljes digitális megvalósítása (kommunikáció, engedélyeztetés, ERP integráció, dokumentálás, archiválás)
- Kollaborációs platformok bevezetése – együttműködés erősítése, információcsere bővítése és gyorsítása
- Digitális oktatási rendszerek kiterjesztése – megfelelő minőségű audio-vizuális kapcsolatok digitális alapú megteremtése, webinar, elearning, elektronikus haladás követés, ...
- ERP rendszerek fejlesztése – ügyviteli folyamatok újra gondolása, ezek leképezése a szoftverkörnyezetben, alkalmazások integrációjának növelése
- Kliens eszközpark bővítése – több alkalmazott, és oktató felszerelése feladatköre szerint
- Hálózatok kiterjesztése – teljes vezeték nélküli hálózati lefedettség kiépítése fókuszálva az oktatási területekre
- Kliens kiszolgálói és hálózati eszköz állomány folyamatos szinten tartása – elavulási idők meghatározása, elvárt teljesítmény szintek folyamatos igazítása, életciklus meghatározás

3.4.3. Az intézmény közösségi eredetű forrásoknak való kitettségének csökkentése, a piaci forrásbevonó képesség növelése, társadalmi- gazdasági szerepvállalás erősítése

Tekintettel a képzés speciális jellegére, a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem csak korlátozottan tudja működését a közösségi formáktól függetleníteni. Bizonyos tevékenységeket (pl. könyvkiadás, kutatási tevékenység, tananyagfejlesztés) már eddig is csak pályázati forrásból finanszírozta. A vagyonszámításból származó bevételek szintén korlátozottak, hiszen ezek a tevékenységek csak az alaptevékenység maradéktalan kiszolgálása és megvalósítása mellett végezhetők.

Az Egyetem 2021-2024-es fejlesztési ciklusra vonatkozó stratégiai tervei között szerepel egy shop és webshop kialakítása és üzemeltetése a hallgatói ajándéktárgyak, a turisztikai célú vásárlók, a szakmai és nagyközönség számára készült kiadványok, online kiadványok, hanganyagok, webkurzusok értékesítésére.

3.4.4. Várható bevételek, várható kiadások

Az intézmény minden körülmények között igyekezett és igyekszik likviditási problémáktól mentes stabil gazdálkodást folytatni. Az elmúlt években több olyan, az intézményen kívüli tényező is befolyásolta a működés finanszírozását, amelyek fenyegetést jelentettek a tevékenységek minőségére.

Az intézmény finanszírozásában az alaptevékenység, illetve a kulturális tevékenység jelenleg kompromisszumok árán biztosított, azonban ahhoz, hogy a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem megőrizze világviszonylatban is kiemelt szerepét és egy országos és nemzeti jelentőségű program megvalósításához szükséges stabilitást mutasson, elengedhetetlen a költségvetési források növelése. Az intézmény jelenlegi költségvetése 4,407 milliárd forint, melyet évente kiegészítenek a célzott feladatok elvégzéséhez központi allokált források.

Mivel az intézménynek szakmai alapon mindenképpen kapcsolódnia kell a Nemzeti Kulturális Tanács által meghirdetett programhoz, illetve ahhoz a folyamathoz, amely egy nemzetközi szintű országimázs-építő brand létrehozását célozza, szükséges a központi költségvetési források növelése legalább 70%-kal. A működési források növelése tehát szoros kapcsolatban áll a korábban vázolt Nemzeti Liszt Ferenc Program megvalósításában közreműködő ágazatok bevonásával. Az Egyetem tradíciója, hírneve, az itt felhalmozódott szakmai tudás biztos alapot nyújtanak egy autentikus nemzeti brand építéséhez, de természetesen nem egyedüli hordozója a megvalósítását célzó Programnak. Budapest és Magyarország nívós kulturális életének rendszerszintű tematizálása Liszt Ferenc szellemi hagyatéka köré komoly turisztikai vonzerőt képes generálni, és nemzetközi szinten növelheti Magyarország imázsát és nemzeti értékeinek láthatóságát.

3.5. EURÓPAI UNIÓS CÉLOKHOZ VALÓ HOZZÁJÁRULÁS

3.5.1. Digitális készségek elsajátításának, a digitális oktatás-tanítás támogatása minden intézményi dolgozó és hallgató számára

Ahogy a helyzetértékelésben is jeleztük a járványügyi helyzetben a távoktatási időszak alatt szerzett tapasztalatok is megerősítették, hogy a hangszeres oktatási területen erősen limitált a digitalizáció. Tanáraink beszámolója alapján bár a diákok motiváltságával és felkészültségével nem volt gond a szakmai előrehaladás nem vagy sokkal nehezebben volt megvalósítható az online oktatás keretein belül. A hangszeres főtárgy órák hatékonyságához szükséges a személyes jelenlét keretében megtartott óra. Így a digitális készségfejlesztést elsősorban a pedagógusképzésben tudjuk megvalósítani a különböző online és digitális tananyagok és eszközök megismertetésével.

International On-line Kodály Education Centre létrehozása, amely egy rugalmas oktatási modell és alkalmas arra, hogy

- egészséges arányban ötvözze a frontális és az on-line oktatás előnyeit a pandémiás helyzet elmúltá utáni állapotra,
- bármikor álljon készen arra, hogy a vírus újabb támadásai esetén kizárólag on-line képzést nyújtson,
- kihasználja az on-line oktatásban rejlő lehetőségeket minél nagyobb diverzitású, moduláris oktatási- és vizsgaprogramok létrehozására,
- mindezt egy közös platformon teszi hozzáférhetővé.

A szükséges tananyag- és IT-fejlesztéseket, humán erőforrás bővítés, a megkezdett kutatások folytatás RRF keretre. így lehet megakadályozni, hogy a Kodály-módszer, egy egyedülálló magyar szellemi termék, egy hungarikum, az UNESCO Szellemi Kulturális Örökség Jó Megőrzési Gyakorlatok Jegyzékébe felvételt nyert módszer fokozatosan veszítsen nemzetközi és hazai jelentőségéből. Egyben egy európai jelentőségű szellemi örökség további nemzetközi terjesztését és magas minőségének fenntartását segítjük elő a jövő társadalmi érdekében. Bővebben [8. számú melléklet](#).

3.5.2. Speciális képzések az intelligens szakosodás területén

Speciális képzések az intelligens szakosodás területén történő átképzést és továbbképzést, az innovációmenedzsmentet, a vállalkozói készségeket és a vállalatokon belüli innovatív üzleti modelleket illetően, figyelmet fordítva az ipari átalakulással és a körforgásos jelleggel kapcsolatos szükségletekre; a készségfejlesztés üzleti igényekhez történő igazítása

Ahogy már korábban említettük a Zeneakadémia rendszeresen szervez többnapos **művészmenedzsment műhelyeket** a szakma kiemelkedő hazai és külföldi képviselőinek bevonásával, vezetésével mely átfogóan igyekszik megismertetni a zenei menedzsment gyakorlatát és 21. századi kihívásait. Hosszú távon ezeknek a műhelyeknek rendszeresítése, kiszélesítése szerepel az intézmény terveiben. A végcél egy olyan formátum és tudástár kialakítása, amelyet be lehet emelni a curriculumba.

3.5.3. A nők munkaerőpiaci részvételének, valamint a munka és a magánélet jobb egyensúlyának előmozdítása, rugalmas munkafeltételek előmozdítása, családbarát felsőoktatás infrastrukturális támogatása

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem már évek óta támogatja a távmunkát és nyújt segítséget kisgyermekes alkalmazottainak azzal, hogy automatikusan felajánlja a részmunkaidő lehetőségét. A családbarát munkakörülmények, valamint a magánélet és irodai munka kiegyensúlyozása mindig is nagyon fontos szempont volt az Akadémia humánerőforrás menedzsment stratégiájában. Ez a korábban már említett stratégia továbbra is élvezzi a felső vezetés támogatását és a következő ciklusban is fenntartásra kerül.

3.5.4. Hátrányos, alulreprezentált helyzetű hallgatói csoportok tanulmányai végigvitelének intézményi támogatása

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetemen a hangszeres főtárgy tanár már most is egyénileg követi a hozzátartozó diákok tanulmányait és képességeinek megfelelően alakítja ki a tananyagot, tervet és terhelést. Ezzel párhuzamosan iskolapszichológus is segíti a hátrányos, alulreprezentált hallgatói csoportok beilleszkedését, tanulmányaiknak végig vitelét. A külföldi diákok számára, akik többek között az eltérő alapképzés és esetleges kultúrsoikk miatt kerülhetnek hátrányba egy mentor programot dolgozott ki az Egyetem; valamint az angol nyelvű pszichológiai tanácsadást is sikeresen bevezette az intézményünk, hogy a külföldi hallgatóinknak is legyen hova fordulni segítségért szükség esetén.

A fent felsorolt intézkedéseknek és rendszernek köszönhetően társadalmi és pénzügyi háttértől függetlenül rendkívül alacsony a lemorzsolódás az Akadémia hallgatóinak körében. Ezen bevált módszerek továbbvitelét és, amennyiben az Egyetem erőforrásai engedik, további fejlesztését tervezzük a következő intézményfejlesztési ciklus alatt.

3.5.5. Kulcskompetenciák fejlesztése minden intézményi dolgozó és hallgató számára a munka világába való zökkenőmentes átmenet elősegítése

A Zeneakadémia már évek óta rendkívül fontosnak tartja, hogy dolgozóinak lehetőséget nyújtson kulcskompetenciáik fejlesztésére. Ennek jegyében született meg az a stratégiai döntés, hogy az Erasmus + személyzeti mobilitási lehetőségek kiterjedjenek a teljes támogatói területre ezzel is segítve többek között a nemzetközi tapasztalatgyűjtést, kompetencia- és kapcsolatháló fejlesztést. A Liszt

Ferenc Zeneművészeti Egyetem ezzel párhuzamosan igyekszik minél több felsőoktatási rendezvényen is részt venni, hogy további lehetőséget nyújtson a munkatársaknak képesség fejlesztésre. Ezenfelül az alkalmazottak számára lehetőség van szakmai jegyek igénylésére is melynek keretében meghallgathatják a Zeneakadémia koncerttermében fellépő előadóművészeket ezáltal is bővítte ismereteiket és intézményi elköteleződésüket.

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem hallgatói már a képzések ideje alatt is fellépnek és előadói tapasztalatot gyűjtenek. Az intézmény számára fontos, hogy minél több hazai és nemzetközi fellépési lehetőséget kínáljon hallgatói számára, hogy ezáltal zökkenőmentes átmenetet biztosítson számukra a munka világába. A munkaerőpiaci igények hatására kapott nagyobb hangsúlyt a curriculumban a Szimfonikus Zenekar, ahol a diákok a zenekari keretek közötti előadást gyakorolhatják nemzetközileg is elismert karmesterek irányítása alatt. A Zeneakadémia vezetése elkötelezett amellyel, hogy ezeket a sikeres programokat fenntartsa és tovább fejlessze a munkaerőpiacáról érkező visszacsatolásoknak megfelelően.

3.5.6. Felnőttkori tanulás előmozdítása továbbképzés és átképzés révén

Ahogy a helyzetértékelésben is jeleztük, jelentős mértékben nőtt a Zeneakadémia szerepvállalása a **pedagógus-továbbképzésben**. Az elmúlt években 19 pedagógus-továbbképzési programot akkreditáltattunk, részben az „EFOP-3.2.6-16-2016-00001 – A tanulók képesség-kibontakoztatásának elősegítése a köznevelési intézményekben” c. projekt, részben a „Mindennapos éneklés” program keretében, így országos hatókörben tudtunk a zenetanároknak elsősorban módszertani megújító képzéseket nyújtani. Nagyon jelentős, előremutató fejlesztések valósultak meg az ének-zene oktatás módszertanával összefüggésben, ezek lényege, hogy a tananyag átadható, így a tantárgy megkedveltethető értékmegőrző szemlélettel, de a digitális világban használatos, így a gyerekek számára kézenfekvő eszközök használatával. Ez áttörést jelent az ének-zene tantárgy oktatásában. A fejlesztések része egy országos és egy nemzetközi online módszertani tudás- és anyagbázis, amellyel – szakmai és jogi kontroll mellett – a világon bárhol elérhetővé válnak a Kodály-módszer szakmai értékei.

A továbbiakban mindenképpen szükséges ezen továbbképzések fenntarthatóságának biztosítására a megfelelő pénzügyi háttér megteremtése együttműködésben a köznevelési intézmények fenntartóival.

3.5.7. Oktatási és képzési infrastruktúra fejlesztésének támogatása

Ahogy fentebb a 3.4.2-es pontban (Oktatási, képzési, kutatási és lakhatási infrastruktúra fejlesztése) pontban is megfogalmaztuk a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem már évek óta elkészítette és folyamatosan frissíti a belvárosi Liszt Campus stratégiai koncepcióját. Ennek kivitelezése egyelőre anyagi források hiányában nem volt lehetséges.

A campus tervezési programja a fennálló és megszüntetendő helyhiányból, a képzés sajátosságaiból eredően az alábbi, funkcionális csoportokra épül: a középfokú oktatás, a felsőfokú oktatás funkciói a szükséges kamara- és próbatermekkel, a felsőfokú kollégium, a középfokú kollégium, a hangszerjavító műhely és hangszertár, az üzemeltetéshez szükséges kiszolgáló területek és a régóta tervezett hangszermúzeum.

Ezen funkcionális csoportok az alábbiakat tartalmazzák:

- A középfokú oktatás: tanterem, gyakorlóterem, koncert- és hangverseny terem, tornaterem;

- A felsőfokú oktatás: Jazz Tanszék, Egyházzene Tanszék, Népzene Tanszék, Zeneszerzés Tanszék elméleti és gyakorlati tantermei, hangszeres és kamarazenei gyakorlólhelyiségek, tanszéki könyvtárak, a tanszéki adminisztráció helyiségei;
- kutatási tevékenységet kiszolgáló helyiségek és felszerelések;
- A felsőfokú oktatást kiszolgáló kollégium: minimum 140 férőhely, nemzetközi sztenderdeknek megfelelően 2 ágyas szobákkal.
- A középfokú oktatást kiszolgáló kollégium: 50 férőhely, négyágyas szobákkal;
- Hangszerjavító Műhely és Hangszertár és a Hangszerésképző gyakorlati tanműhelye;
- Az üzemeltetéshez és a központi kiszolgáló funkciók ellátásához: raktárak, karbantartó műhelyek, a létesítmény szolgáltatásait biztosító egyéb helyiségek (melegítő konyha, étterem, ruhatár), továbbá épületgépészeti és épületvillamossági rendszerek háttérhelyiségei.
- Hangversenyterem, valamint az LFZE állományában álló értékes historikus hangszereket bemutató hangszermúzeum;
- Hangdóm: a Zeneszerzés Tanszék és a Jazz Tanszék együttes használatára, amely multifunkcionális rendezvénytermével és stúdiójával nagymértékben segíti a zenei oktatást és kutatást, valamint különleges zenei élményt biztosít a koncerteket látogató közönség számára.

Egy jövőbeni campus lehetséges helyszínének kiválasztáskor elsődleges cél, hogy az Egyetem stratégiailag kiemelt budapesti ingatlanjainak vonzáskörzetében, tömegközlekedéssel is könnyen megközelíthető legyen, parkolási lehetőséggel, mert

- az oktatók órarendje szoros, több oktató párhuzamosan tanít a felsőoktatásban és a szakgimnáziumban;
- rendszeres a hangszerek szállítása a koncerthelyszínek és az oktatási épületek között;
- az ingatlanok üzemeltetése lényegesen kedvezőbb egy csoportban található épületegyüttessel;
- a Zeneakadémián és a Szakgimnáziumban a napi képzés része az esti koncertek látogatása szakmai gyakorlatként, így a diákoknak lehetővé kell tenni a biztonságos éjszakai hazajutást.

A fenti infrastruktúra-fejlesztés hozzájárulna a magyar felsőoktatás nemzetközi versenyképességének növeléséhez, a középfokú zenei oktatásban megvalósuló tehetséggondozás országos szintre történő kiterjesztéséhez, **Magyarország és az intézmény nemzetközi vonzerejének erősítéséhez**. Az uniós forrásból korábban megvalósult, egymásra épülő fejlesztéseknek jelentős pozitív hatásuk lehet a magyar felsőfokú zenei oktatás nemzetközi versenyképességére, elősegítve a hallgatói létszám fenntartható bővítését, a számottevő költségtérítést fizető külföldi hallgatók számának emelését, közvetve pedig Magyarország nemzetközi imázs értékének növelését.

Az oktatást kiszolgáló ingatlanportfólió mellett a következő ciklusban kiemelten fontos az Egyetem eszközparkjának, különös tekintettel a zenei oktatás számára kulcsfontosságú hangszerállományának

folyamatos pótlása, illetve fejlesztése, valamint az ehhez szükséges forrásigény beépítése az éves költségvetésbe.

3.5.8. Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívásokra való reflektálás, fenntarthatóság témakörének beépítése a tananyagokba, mintaprojektek indítása

A Mintaiskola-hálózat további bővítése

A Kodály Intézet 2014-ben azzal a céllal kezdte kiépíteni Mintaiskola-hálózatát, hogy legyenek olyan nevelési intézmények az országban, amelyekben a gyakorlatban lehet kipróbálni, alkalmazni a kodályi alapokon nyugvó, de a 21. század megváltozott igényeihez igazodó új szakmódszertani fejlesztéseket. Az fenti pontok alatt kifejtett kutatások mind támaszkodtak arra a szellemi potenciálra és szemléletre, amelyek ezekre az iskolákra és óvodákra jellemzők. Segítségükkel tudunk meggyőző példákat felmutatni arra, hogy a gyermekek harmonikus személyiségfejlődésében és kognitív képességeik fejlesztésében kiemelt szerep jut az idejében kezdett, tudatosan felépített zenei és művészeti nevelésnek. Előkészítés alatt áll a magyarországi tagintézmények számának bővítése, illetve a koncepció külföldi bevezetése olyan országokban, amelyek helyesen adaptálják Kodály zenepedagógiai elveit a gyakorlatban (pl. Írország, Portugália, Nagy-Britannia, Ausztrália, Kína).

Egyéb törekvések:

Mivel a COVID-19 világjárvány nem teszi lehetővé a személyes oktatást, a Zeneakadémia Fúvós Tanszéke 2021 februárjában kísérleti jelleggel online workshopot szervez a Conservatorio Superior de Música de Navarra oktatói és hallgatói részvételével.

Támogatói területen a vezetés elkötelezett a költség és környezeti hatékonyság növelése mellett, ezért többek között a digitális aláírás és a különböző dokumentumok, nyomtatványok digitalizációját nagyon erősen támogatja. A következő ciklus stratégiai célkitűzése: feltérképezni és megvalósíthatósági tanulmányban összefoglalni egy, a jogszabályoknak is megfelelő, több ellenőrzési ponttal rendelkező digitális ügyviteli folyamat lehetőségeit. A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem stratégiai célja közé tartozik, hogy a következő intézményi fejlesztési ciklus végére az intézményen belüli dokumentumok aláírása és kezelése minél nagyobb arányban digitális formában történjen.

3.5.9. Kapcsolódás a Helyreállítási és Ellenállóképességi Tervhez

a) Gyakorlati képzés megerősítése és a munkerőpiaci igényeknek megfelelő átalakítására vonatkozó tervek 2026-ig

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem hallgatói már a képzések ideje alatt is fellépnek és előadói tapasztalatot gyűjtenek. Az intézmény számára a jövőben is fontos hogy minél több hazai és nemzetközi fellépési lehetőséget kínáljon hallgatói számára, hogy ezáltal zökkenőmentes átmenetet biztosítson számukra a munka világába. A munkaerőpiaci igények hatására kapott nagyobb hangsúlyt a curriculum-ban a ZAK-zenekar is ahol a diákok a zenekari keretek közötti előadást gyakorolhatják nemzetközileg is elismert karmesterek irányítása alatt. Lsd.: 2.5.5.

b) Az intézmény oktatásfejlesztési tervei 2026-ig

A zenetanár-képzés megújítása

A 2000-es évek elején felbillent az egyensúly a tanárképzéssel foglalkozó képzőhelyek kibocsátása és a regionális zenepedagógiai munkaerő-piaci igények között, és a tanárképzési portfólió elsorvadt, aminek eredményeképpen ma már majd' minden régióban zenepedagógus-hiány lépett fel a köznevelésben és az alapfokú művészetoktatási intézményekben. A tagozatok (karok, intézetek) ma nem töltik be maradéktalanul tanárképző funkciójukat, amiért eredetileg létrejöttek. A zenetanárképzés koncepciózus szervezettsége megszűnt. A fent vázolt folyamatokból fakadó pedagógushiány szükségessé teszi az országos képzési kínálat áttekintését és egy profiltisztítást a minőségi pedagógusképzés érdekében. A Zeneakadémia kezdeményezi a hat hazai zeneművészeti képzőhely szakmai együttműködését az egyes intézmények szerepvállalása és képzési kínálataik racionalizálási célú áttekintésére – a fenntarthatóság érdekében. Egyetemünk kész közreműködni a zenetanárképzés területi igényeire építő, egységes koncepció kidolgozásában és a valós igényeken alapuló keretszámokra vonatkozó ajánlás elkészítésében, amely biztosítaná a zenetanárok képzését az ország régióiban a munkahelyek teremtése, megőrzése, valamint a tanárhiány enyhítése szándékával. Lsd.: 3.1.5

International On-line Kodály Education Centre létrehozása (ld. 3.5.1)

A javaslat a digitális kihívások területén játszik szerepet, mivel lehetővé teszi egy európai szinten is jelentős szellemi örökségnek, Kodály Zoltán zenepedagógiai módszerének adaptálását digitális környezetbe, alkalmassá téve a koncepción alapuló egyetemi szintű oktatás a létező legteljesebb módon on-line üzemmódra történő átállítását. Ezzel nemcsak kivédi az utazási korlátozások miatt várhatóan jelentősen megcsappanó hallgatói létszámot (az Intézet év közben kizárólag külföldieket tanít), hanem időben és térben függetlenné és korlátlaná teszi az oktatási tartalmak letöltését, így a módszer további nemzetközi térhódítását.

Applikációi, on-line tudásbázisai hatékonyan segítik elő ennek a nagyon speciális oktatási szegmensnek a kiszolgálását és fejlesztését. A tervezett felvételek erősítik Kodály zeneszerzői elismertségének további mélyülését, a műveket feljátszó tanárok/művészek ismertségének növelését, valamint fiatal zeneszerzők juthatnak érdekes komponálási feladatokhoz.

Az ének-zene oktatása digitális technikával is elképzelhető kodályi alapokon, világelsők lehetünk ennek bizonyításában. Ha az ének-zene oktatását sikerül újra élményalapúvá tenni, a zenetanulás pozitív, személyiség- és képességfejlesztő hatása jelentkezik bármilyen pandémiás körülmények között is, a reziliencia növelésével segítjük a gyermekeket a járványhoz köthető szokatlan élmények feldolgozásában is.

A zenei nevelés fontos hozadéka, hogy az ebben részesült gyermekek egyéb képességeinek a zene miatti fejlődése kompenzálni tudja a kedvezőtlen gazdasági-társadalmi környezeti okozta hátrányokat is. A javasolt fejlesztések segítségével fel tudjuk készíteni az énektanárokat arra, hogy on-line üzemmódban hogyan tanítsanak úgy, hogy ne szakadjon meg a zenei nevelés folyamatossága a hátrányos helyzetű településeken sem.

c) A gyakorlati képzéssel, oktatással, kutatással kapcsolatos infrastruktúrafejlesztési tervek

Ahogy a helyzetértékelésben is jeleztük, az Egyetem ingatlanportfóliójának racionalizálása több gazdaságossági, illetve az oktatási és kulturális tevékenység színvonalának szempontjából is kívánatos.

A stratégiai célok megvalósításához az Egyetem jelenlegi oktatási infrastruktúrája - bár a közelmúltban nagyot lépett előre -, egyelőre csak részben felel meg a szükséges követelményeknek. Az ingatlanportfólió racionalizálásával, bővítésekkel és felújításokkal Liszt Ferenc Zeneakadémiája sok évtizedre megoldaná infrastrukturális gondjait. Az ingatlanfejlesztés 3 kulcsterülete 3 lépcsőben kivitelezve a következők:

- a kecskeméti Kodály intézet felújítása és bővítése
- budapesti „Belvárosi Campus” létrehozása (közép- és felsőfokú oktatás, kollégium, speciális akusztikai terek, tanterem, gyakorlóterem, koncertterem, vendégprofesszori lakások, gyakorlóterem, hangszerjavító műhely, hangszerész tanműhely)
- a Régi Zeneakadémia és a benne található Liszt Múzeum felújítása.

A fenti infrastruktúra-fejlesztés hozzájárulna a magyar felsőoktatás nemzetközi versenyképességének növeléséhez, a középfokú zenei oktatásban megvalósuló tehetséggondozás országos szintre történő kiterjesztéséhez, Magyarország és az intézmény nemzetközi vonzerejének erősítéséhez. Az uniós forrásból korábban megvalósult és a jelen javaslatban körvonalazott, egymásra épülő fejlesztéseknek jelentős pozitív hatásuk lehet a magyar felsőfokú zenei oktatás nemzetközi versenyképességére, elősegítve a hallgatói létszám fenntartható bővítését, a számottevő költségtérítést fizető külföldi hallgatók számának emelését, közvetve pedig Magyarország nemzetközi imázs értékének növelését.

Lsd.: 3.4.2.

Részletek: [7. számú melléklet](#)

d) A kutatói életpálya kialakítása és a kutatási eredmények beépítése az egyetemi oktatásba

Oktatóink és kutatóink vezető szerepet játszanak Liszt Ferenc, Erkel Ferenc és Bartók Béla zeneműveinek kritikai összkiadásában, életművük tudományos feltárásában. A 2021 és 2024 közötti időszak feladata fiatal kutatóink doktori munkáinak célba juttatása, valamint a legtehetségesebb doktoranduszok bevonása a Zenetudományi Tanszéken folyó kutatásokba. A tanszékeken folyó oktatási munka színvonalának fenntartása érdekében elengedhetetlen, hogy a fiatalok számára valódi oktatói-kutatói életpálya lehetőségét kínáljuk, figyelembe véve a munkaidő-ráfordítás és infrastruktúra igényeit.

e) Infrastrukturális, szervezeti és oktatásfejlesztési reformjára vonatkozó elképzelések

A tudománynpszerűsítő, ismeretterjesztő, szemléletformáló szolgáltatások bővítése és a felsőoktatási tudásbázisokhoz történő ingyenes hozzáférés növelése, valamint korszerű információs tartalmak létrehozása és a hozzáférés széleskörű biztosítása a jövőben is kiemelt fontosságú célja a Zeneakadémiának. Programjaink melyek a fent említett célok megvalósítását szolgálják: Liszt Kuckacok Akadémiája, Kóda pódiumbeszélgetés sorozat, **nyilvános diplomakoncertek**, vizsgakoncertek, együttműködések **a külföldi követségekkel és kulturális intézményekkel**. Lsd.:3.3.3.

A hallgatók számára meg kívánjuk őrizni, illetve lehetőség szerint fejleszteni mindazon kiegészítő szolgáltatásokat, amelyek szakmai fejlődésüket támogatják. Ezek közé tartozik a gyakorlólhelyek

biztosítása folyamatosan karbantartott, jó minőségű hangszereken, továbbá professzionális felvételek készítésének lehetősége az AVISO stúdióban. Lsd.: 3.3.4.

f) Kapcsolódás a gazdaságfejlesztéshez

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetemnek jellegéből adódóan elsősorban a kulturális élet szereplőivel, illetve a turizmussal van organikus kapcsolata. A városfejlesztési koncepcióban kitűzött célok között szerepel Budapest nemzetközi és európai szerepkörének erősítése, valamint a nagyvárosok közötti együttműködés, a városdiplomácia markánsabbá tétele, amely célokhoz az Egyetem szervesen képes kapcsolódni a páratlan szépségű szecessziós főépületével, illetve a gondozásában működő múzeumaival.

A budapesti fejlesztési célkitűzésekkel, illetve az Egyetem nemzetközi stratégiájával összhangban az Egyetem szeretné megújítani és újrapozicionálni a Liszt Múzeum és Kutatóközpontot, illetve kezdeményezni a Liszt emlékhelyek hálózatának kialakítása a Cultural Routes of the European Commission örökséggondozó program keretén belül.

A célok között szerepel még a sokszínű kulturális kínálat megőrzése és fejlesztése, **a kulturális központ funkció tudatosítása**, egyfelől a múzeumi portfólió bővítésével (Liszt, Kodály, Bartók, Dohnányi), másfelől pedig egy Liszt Turisztikai Központ életre hívásával. A tervek részletes bemutatását a [6. számú melléklet](#) tartalmazza. Lsd.: 3.3.1.

g) Feladat- teljesítmény- és minőség alapú ösztönzőket tartalmazó képzés- és szervezetfejlesztés

Szervezetfejlesztés, támogató terület fejlesztése

Számos olyan infótechnológiai fejlesztés megvalósítását kell a hosszú távú fejlesztési stratégiába illeszteni, melyek mind az oktatást, mind az ügyvitelt segítik és könnyítik, illetve hozzájárulnak az intézmény szolgáltató funkciójának megerősítéséhez és bővítéséhez. A közép- és hosszú távú stratégiai IT fejlesztések kulcspontjai a következők:

- Digitalizáció – ügyviteli folyamatok teljes digitális megvalósítása (kommunikáció, engedélyeztetés, ERP integráció, dokumentálás, archiválás)
- Kollaborációs platformok bevezetése – együttműködés erősítése, információcsere bővítése és gyorsítása
- Digitális oktatási rendszerek kiterjesztése – megfelelő minőségű audio-vizuális kapcsolatok digitális alapú megteremtése, webinar, e-learning, elektronikus haladás követés, ...
- ERP rendszerek fejlesztése – ügyviteli folyamatok újragondolása, ezek leképezése a szoftverkörnyezetben, alkalmazások integrációjának növelése
- Kliens eszközpark bővítése – több alkalmazott, és oktató felszerelése feladatköre szerint
- Hálózatok kiterjesztése – teljes vezeték nélküli hálózati lefedettség kiépítése fókuszálva az oktatási területekre

- Kliens kiszolgálói és hálózati eszköz állomány folyamatos szinten tartása – elavulási idők meghatározása, elvárt teljesítmény szintek folyamatos igazítása, életciklus meghatározás Lsd.: 3.4.2.

h) Az intézmény saját bevételnövekedését támogató, illetve a technológiai változásokra (digitalizáció, ipari átalakulás) reagáló fejlesztések

Az AVISO Stúdió szolgáltatásai komoly részét képezik az egyetemi költségvetés bevételi oldalának. A professzionális koncertfelvételeket több szolgáltatónak is értékesítjük. A járványügyi helyzettől függetlenül is elérte a Stúdió a kapacitásának 100%-át, így e szolgáltatás bővítésére csak az infrastruktúra és humán erőforrás fejlesztésével van lehetőség. Ezért az ügyfélbázis növelése és az állandó online koncertközvetítés technikai és humán hátterének kialakítása prioritást élvez.

A kapacitás növelése érdekében, és a stúdió jelenlegi 100%-os kihasználtságának fényében, terveink szerint bővítenénk a stúdiót és annak felszereltségét, hogy párhuzamosan több projekt is futhasson (pl. online közvetítés, felvétel, audio-vizuális utómunkák, stb.).

Előfizetés alapú digitális tudástár létrehozása (pl. mesterkurzusok, állandó zeneoktatási előadások), ami állandó bevételi forrásként szolgálhat az egyetemnek. A világszínvonalú oktatói gárda már rendelkezésre áll, a technikai és infrastrukturális háttér kialakítása a 6 éves terv szerves részét képezi.

Az alkalmazott zeneszerzés területén az audio-vizuális média iparral együttműködve egy új zenei műhely létrehozását tervezzük, melyben a hallgatók aktívan részt vehetnek valós iparági tevékenységek megismerésében (pl. reklám és filmzene, színházi zeneszerzés). Egy ilyen műhely mesterszakon már szolgáltatásként audio tartalmakat gyárthat a piac igényeinek megfelelően. Továbbá, bevételt is generálhat az intézmény és a hallgatói számára, valamint tartós kapcsolatot építhet ki a különböző média szereplőkkel.

i) Továbbképzések és átképzések rendszerének bemutatása, átjárhatóság biztosítása

Egyik legsikeresebb kezdeményezésünk ezen a területen a Kodály módszer a Mindennapos éneklés program keretében kapcsán szervezett pedagógus továbbképzések határon túli magyar anyanyelven oktató énektanárok számára. A programmal kapcsolatban rendkívül sok pozitív visszajelzést kaptunk ezért továbbra is tervezzük ennek szervezését. Lsd.: 2.3.6.

Terveink között szerepel, hogy a hangszeres továbbképzési programok portfólióját bővítsük és minél több továbbképzést akkreditáljunk, ezáltal elősegítve az életen át tartó tanulás lehetőségét a munkaerőpiacon már aktív zenészek és zenepedagógusok számára. A portfólió bővítéshez szükséges munkakörök jutányos bérezése elengedhetetlen ezért terveink között szerepel a bértáblázat felülvizsgálata és reformja.

3.6. KIEMELT KÉPZÉSI TERÜLETEK

3.6.1. Pedagógusképzés fejlesztése

A pedagógusképzés fejlesztését elsődlegesen a tanárképzési portfólió tisztítása segíti elő, melyet részletesen kifejtettünk a 3.1.5-ös. pontban.

3.7. A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSÁNAK LEHETSÉGES ÜTEMTERVE

A stratégiai célok megvalósítása a rendelkezésre álló források függvényében tervezhető, így a megvalósítás ütemezése is ennek függvénye. A [9. számú melléklet](#)ben egy lehetséges, a szükséges források rendelkezésre állása esetén megvalósítható ütemtervet vázoltunk fel. Mivel egyes tervezett programelemek – kapcsolódva a Nemzeti Liszt Ferenc Programhoz – jóval túlmutatnak a jelen Intézményfejlesztési Terv által tárgyalt cikluson, ezért a cikluson túlmutató stratégiai célokat és terveket is megjelenítettük az ütemterven.

Budapest, 2021.03.02.

Dr. Vigh Andrea sk.
rektor

Szentgyörgyvölgyi László Zoltán sk.
kancellár

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet

Központi, irányító szervei támogatás alakulása (2017-2018-2019)

Költség-vetési év	Eredeti előirányzat (eFt)	Teljesítés (eFt)	Évközi előirányzat változások	
			Támogatás tárgya	eFt
2017.	2.514.195	4.272.393	Bartók Világverseny lebonyolítása	100 000
			Minimálbér-emelés	7 137
			Kecskeméti Kodály Intézet Fejlesztése Modern Városok Program keretében	144 200
			Marton Éva Nemzetközi énekverseny előkészítése	38 000
			Zeneakadémia működési költségeihez való hozzájárulás	500.000
			Rezidens zenekar működtetése	30 000
			Zeneakadémia koncerttevékenységének támogatása	750 000
			Kulturális illetménypótlék	9 385

			Bérkompenzáció	5 056
			Bartók Verseny előkészítése	20 000
			NOKS támogatás	863
			Arany János zeneszerző verseny	25 000
			Kodály Program támogatása (kiadvány, módszertani film)	84 670
			Kodály Program támogatása (rendezvények, konferencia)	95 000
			Új Nemzeti Kiválóság Program 2017/2018 tanév	22 435
			Szocho megtakarítás miatti elvonás	-73 548
			Összesen:	1 758 198
2018.	3.778.793	5.170.005	Kecskeméti Kodály Intézet Fejlesztése Modern Városok Program keretében	1 094 800
			Kodály hagyaték megvásárlása	70 000
			Hangszercsere program	16 411
			Minimálbér emelés	7 047

			Semmelweis emlékév	30 497
			Kodály Mindennapos éneklés program	40 000
			Nemzeti Tehetség Program	988
			Szociális ösztöndíj emelés	46 211
			Új Nemzeti Kiválóság Prgram 2018/2019 tanév	11 900
			Bartók Verseny	50 000
			Üldözött keresztény program	7 392
			Rezidens zenekar működtetése	10 000
			Stipendium Hungaricum ösztöndíj program	1 522
			ODR működtetésének támogatása	300
			Bérkompenzáció	4 144
			Összesen:	1 391 212
2019.	3.804.990	5.802.939	Kecskeméti Kodály Intézet Fejlesztése Modern Városok Program keretében	1 640 900

			Bérkompenzáció	2 908
			Minimálbér emelés	7 041
			Üldözött keresztény program	11 442
			Hangszercsere program	15 971
			Előadóművészeti többlet támogatás	33 333
			Bartók verseny lebonyolítása	85 000
			Kodály Mindennapos éneklés program	40 000
			Normatív elszámolás szerinti többlet támogatás	32 952
			Új Nemzeti Kiválóság Prgram 2019/2020 tanév	15 400
			Bartók Verseny előkészítés és lebonyolítása	75 000
			Stipendium Hungaricum ösztöndíj program	38 000
			Összesen:	1 997 949

2. számú melléklet

Az intézmény bevételeinek alakulása (2017-2018-2019)

	2017.évi teljesítés	2018.évi teljesítés	2019.évi teljesítés
készletértékesítés bevétele	1 314	1 875	2 392
szolgáltatások ellenértéke	536 587	571 687	575 383
ebből			
ingatlanhasznosítás	174 601	187 448	204 167
rendezvényszervezés	6 941	10 664	6 770
koncertjegybevétel	152 655	157 784	149 546
kép-, hang-, videófelvétel	34 513	32 449	69 397
múzeumi tev.bevétele	18.822	22 145	22 091
tanfolyamok, térítési díjak	90 450	73 526	63 384
továbbszámlázott szolgáltatások ellenértéke	25 876	26 912	26 490
ellátási díjak	136 525	140 883	154 890
kiszámlázott forgalmi adó	75 337	87 089	86 036

egyéb pénzügyi műveletek bevételei	413	3919	3285
biztosító által fizetett kártérítés	80	1470	312
egyéb működési bevételek	7 431	8 564	12 730
Összesen	783 563	842 399	861 518

3. számú melléklet

Az Egyetem szakmai pályázati tevékenysége (2017-2018-2019)

Időszak	Benyújtott pályázat	Függőben		Nyert			Elutasítva	
		db	%	Ft	db	%	db	%
2017. év	27	0	0%	79 040 700	19	70 %	8	30%
Hazai	25	0		12 325 000	17		8	
Nemzetközi	2	0		66 715 700	2		0	
2018. év	32	1	3%	95 686 500	24	75 %	7	22%
Hazai	30	1		16 978 000	22		7	
Nemzetközi	2	0		78 708 500	2		0	
2019. év	39	0	0%	56 605 264	30	77 %	9	23%

Hazai	36	0		19 590 000	27		9	
Nemzetközi	3	0		37 015 264	3		0	

4. számú melléklet

A zenei felsőoktatásban jelenleg részt vevő hat képzőhely felvételi adatait és azok elemzése

Intézmény		2015	2016	2017	2018	2019	2019-es számok a 2015-öshöz képest (%)
Budapest	jel.	891	854	795	707	682	0,77
	első helyen	731	711	647	565	561	0,77
	felvett	292	291	254	240	240	0,82
Debrecen	jel.	293	277	194	206	196	0,67
	első helyen	128	135	93	107	88	0,69
	felvett	90	83	69	86	65	0,72
Szeged	jel.	348	313	255	221	177	0,51
	első helyen	131	104	85	97	97	0,74
	felvett	87	86	69	71	88	1,01
Győr	jel.	215	236	214	176	205	0,95
	első helyen	81	86	92	71	80	0,99
	felvett	51	64	50	58	60	1,18
Miskolc	jel.	210	204	118	112	109	0,52
	első helyen	197	114	56	66	60	0,30
	felvett	99	83	39	46	42	0,42

	jel.	385	366	135	245	254	0,66
	első helyen	149	135	118	82	91	0,61
Pécs	felvett	124	86	74	68	63	0,51

A fenti adatok korrigált értékek (az intézményi sajátosságok és a strukturális változások figyelembevételével), ugyanakkor a tendenciák jól láthatók. 2017-ben a tanári MA kifutásával mindenütt további csökkenés érzékelhető (Debrecenben és Budapesten gyakorlatilag ez adja a 18%-os, illetve a 28 %-os csökkenést). Miskolcon rendkívül kevés a hallgató (részben a debreceni hasonló képzések relatív közelsége miatt is), a legnagyobb csökkenés itt tapasztalható, a volumen fenntarthatóság alatti. A győri SZE Művészeti Karán az előadó-művészeti szakok meghirdetése segítette a belépő hallgatók létszámának megőrzését. Szegeden a jelentkezők száma a felére esett vissza, miközben sikerült megőrizni a felvett hallgatók létszámát, és ebből levonható az a valószínű következtetés, hogy a képzés minőségét nem sikerült megőrizni.

A következő táblázat mutatja az egyes képzőhelyeken a különböző zenei képzésekre 2019-ben felvett hallgatók létszámadatait.

2019	Budapest	Debrecen	Szeged	Győr	Miskolc	Pécs	Összesen:
BA	102	23	40	20	9	25	219
osztatlan tanári	28	18	26	17	25	30	144
művész MA	67	14	15	14	0	5	115
60-as tanári	43	10	7	9	8	3	80
összesen:	240	65	88	60	42	63	558

A táblázatból nem csak az derül ki, hogy a nem központi régiókban a művészeti képzés és a tanárképzés aránya nem észszerű, hanem az is egyértelmű, hogy országos szinten a sikeres BA képzést követően a hallgatók mindössze 53 %-a megy tovább a művész MA képzési szintre. (Némileg torzítja a számadatokat az a gyakorlat, hogy a hallgatót a magasabb fejkvóta miatt inkább a művész szakok felé orientálják egyes intézmények, majd a BA elvégzését követően a hallgató ismét felvételizik, de már

osztatlan tanári szakra, ahol kreditátvitellel elfogadják a korábban végzett kurzusokat. E hallgatók csak statisztikailag növelik a hallgatói létszámot.)

Igaz, hogy a teljes zenei felsőoktatásban részt vevő hallgatók száma csupán mintegy 2000 fő, ugyanakkor ezen belül az arányok nem szolgálják a munkaerő-piaci igényeket. Hozzátehető még, hogy a tudományegyetemeken működő zenei felsőoktatási műhelyek – a jelentős igények ellenére – csak kis mértékben vesznek részt a közismereti ének-zene tanárok képzésében.

5. számú melléklet

A ZENEAKADÉMIÁN FOLYÓ KUTATÁSOK

Mára a zenetudományi kutatásokat is jelentős differenciálódás jellemzi, a szakterületeket a Zeneakadémián különböző oktató-kutató szervezeti egységek művelik és fejlesztik. Kiemelt kutatási területeink közé tartozik a zenetörténeti kutatás (különös tekintettel a magyar zenetörténetre); a zenei előadó-művészet kutatása; a népzene-kutatás; a kompozíciós technikák és média kutatása; az egyházzenei kutatás. Emellett a teljességre törekedve tárjuk fel a zeneszerző, előadóművész és zenepedagógus Liszt Ferenc életét, illetve munkásságát a Liszt Ferenc Emlékmúzeum és Kutatóközpontban összehangolva a kutatási, archiválási és muzeológiai feladatokat. Kiemelt terület továbbá a zenepedagógia, ezen belül Kodály életműve, világhírű koncepciója és követőinek pedagógiája.

A zeneművészet nyelvi korlátoktól független, kultúrákon átívelő sajátos jellegéből fakadóan Egyetemünk már a kezdetektől **egy széles és élő nemzetközi hálózatba** tagozódik, így gyorsan és élénken reagál a nemzetközi kutatási folyamatokra és eredményekre is. Az utóbbi közel négy évtizedben az értelmezői közegek teljes átrendeződése, majd a művészeteket értelmező stratégiák átalakulása nyomán a szakemberek mind határozottabban hívják fel a figyelmet a műalkotások születésének, befogadásának és értelmezésének interdiszciplináris jellegére. Sem az oktatásban, sem az elmélyült művészi és tudományos munkában nem hagyható figyelmen kívül a tény, hogy számításba kell venni **más művészeti- és tudományágak eredményeit, módszereit is** a minél hatékonyabb szakmódszertani gyakorlatok kidolgozása és a minél pontosabb eredmények elérése érdekében. Egyetemünk kutatói konferenciák előadóiként, kutatási projektek résztvevőiként, tanulmánykötetek közreműködőiként szakmai kapcsolatokat ápolnak szűkebb szakterületük nemzetközi képviselőivel, miközben párbeszédet folytatnak a történettudomány, a néprajztudomány, a filozófia és esztétika, az egyháztörténet és liturgiatudomány, valamint a neveléstudomány, a kognitív idegtudományok és a pszichológia hazai és külföldi képviselőivel is.

A továbbiakban azokat a területeket, illetve **a Zeneakadémián már működő és létrehozandó kutatóműhelyeket** mutatjuk be, amelyekről meggyőződéssel állítható, hogy messzemenőleg szolgálják egyfelől Egyetemünk alapvető céljait, másfelől a magyar kultúra értelmezői horizontjának hazai és nemzetközi léptékű tágítását.

A Zeneakadémián folyó kutatói munka gyümölcseként olyan eredményeket várunk, amelyek egyértelműen rávilágítanak a különböző tudományos diszciplínák és művészetek közt – jelen esetben a zenei területen – vitathatatlanul fennálló párbeszédre, kölcsönhatásra, és elősegítik ezek felszínre hozását.

NÉPZENEI KUTATÁSOK

A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetemen 2007 szeptemberében indult el a népzene felsőfokú oktatása népi hangszeres és énekes alapképzésben, majd 2010-től az erre épülő kétéves tanári mesterképzésben, illetve 2014-től az 5+1 éves osztatlan tanárképzésben. A zenetudományi területtel közös szakirány az etnomuzikológia. A tanszék elsődlegesen a kárpát-medencei népzene

hagyománykincsének felsőfokú oktatására és tudományos igényű kutatására jött létre. A kutatási program olyan népzenei oktatási módszer alapjainak lerakásához járul hozzá, amely egyrészt képes átadni a fiatalabb generációknak a népi dallamkincs autentikus bemutatásához, a tradicionális hangszerek használatához kapcsolódó elméleti és gyakorlati tudást, másrészt elősegíti a magyar népzene központi archívumában (ELKH BTK Zenetudományi Intézet) meglévő anyagok szakszerű, tudományos feldolgozását.

Kistájak hangszerrepertoárjának feldolgozása

Egyes kistájak, hangszerrepertoárok monográfiaszerű feldolgozása, amelyek közvetlenül használhatók az oktatásban, valamint bekapcsolhatók azokba a munkálatokba, amelyek a táncház-módszer UNESCO védelem alá helyezéséért zajlanak.

A Székelyföld furulya-dialektusainak feltárása

A fenti című feltárás a történelmi Udvarhely, Csík, Gyergyó és Marosszék furulyásaitól gyűjtött zenei anyag feldolgozását (lejegyzését, pontos adatolását stb.), tematikus és zenei alapú csoportosítást célozza. Ezen belül a darabok műfaji csoportosításban, didaktikai sorrendben szerepelnek, a játéktechnikát és az előadásmód sajátosságaira rávilágító megjegyzésekkel. A dallamok javarészt a tanszék oktatóinak és diákjainak saját gyűjtéseiből, illetve Bartók nyárádszentmiklósi gyűjtéséből származnak. A kutatás része az egész magyar nyelvterületre kiterjedő, hasonló vizsgálatoknak.

Cimbalomhasználat Erdélyben (Bonchida, Felső-Maros vidéke, Székelyföld)

E feltárás az Erdélyben megmaradt különféle játékmódok (prímcimbalmozás, akkordikus játék) bemutatását, elemzését célozza, hozzáillesztve az egyes tájegységeken történt gyűjtések alapján a kiváló előadók játéktechnikai sajátosságait, kapcsolatát az egyes vidékek repertoárjához, táncaihoz.

Online tananyagok

Az Egyetem Népzene Tanszéke néhány éves múltra tekint vissza, ezért nem rendelkezik sok évtizedes oktatási tapasztalatot összesűrítő, tudományos szempontból is jól megalapozott oktatási segédanyagokkal, tananyagokkal. Ezért is olyan lényeges egy adott hangszer repertoárjának tájegységek szerinti áttekintése, kibővítése újabb gyűjtésekkel, valamint didaktikai, műfaji és zenei szempontok szerinti válogatás az egyes tájegységek legjellemzőbb gyakorlatának, dallamanyagának, zenei jellemzőinek bemutatására, majd az így elkészített anyag számítógépes rendszerbe vitele évente egy hangszer (tekerőlant, duda, brácsa, hegedű) vonatkozásában. A működő citerás tananyaghoz – <http://mca.lfze.hu/> – hasonlóan célunk további online tananyagok készítése és fejlesztése.

Gyűjtések tudományos feldolgozása

A kutatások eredményessége szempontjából nélkülözhetetlen a korábbi gyűjtések tudományos elvek alapján történő feldolgozása: katalogizálás, a hosszabb, több tételes zenei folyamatok (táncrendek, táncfolyamatok) elemzése, részekre bontása, az egyes tételek meghatározása, dallamokra bontása, utóbbiak beosztása típusrendbe, majd a szakmailag megfelelő minőségű felvételek egy részének adatolt, szegmentált feltöltése a www.folkloredb.hu honlapra.

E munka két legjelentősebb pillére a ZTI Népzenei Archívumában meglévő nagyszámú, eddig feldolgozatlan hangszeres gyűjtés feldolgozása (táncházas gyűjtések 1972-től napjainkig, Utolsó Óra, stb., kb. évi 50 órányi felvétel), az LFZE Népzene Tanszékének szakmai útjai, mesterkurzusai keretében keletkezett gyűjtések (szintén kb. évi 50 órányi felvétel) feldolgozása.

KUTATÁSOK A ZENESZERZÉS TERÜLETÉN

Elektronikus zenei médiaművészet

Az elektroakusztikus és számítógépes zene nagyon fiatal, szemünk és fülünk előtt fejlődő, a jelenben alakuló zenei műfaj. A hozzá kapcsolódó kutatási területek az oktatás szerves részét képezik. Művelése állandó kutatási-művészeti tevékenységet igényel mind az oktatók, mind a zeneszerző diákok részéről. A kutatás részben a közelmúlt felfedezéseit és alkotásait vizsgálja, részben a jövőre koncentrálna: az elektronikus hangszerek és a számítógépes alkalmazások fejlesztése, valamint az új zenei paraméterek hatásait vizsgáló zeneelmélet formálása meghatározó komponens az oktatók művészeti-kutatói tevékenységében és a zeneszerző diákok tanulmányaiban.

A terület szoros kapcsolatban áll korunk technológiai fejlesztéseivel, ezért a kutatási és művészeti tevékenységet nagymértékben befolyásolja az Egyetemen elérhető infrastruktúra. A folyamatos hozzáférés az eszközökhöz alapvető a külföldi Egyetemek kutatóival, művészeivel ápoltságú kapcsolatok és kommunikáció szempontjából is. Egy európai szintű, modern, minden eszközzel felszerelt, hangversenytermet is magában foglaló kutatóbázis berendezése és felszerelése rendkívül költséges, ugyanakkor látható, hogy számos ország felsőoktatási intézményében, illetve az azokhoz kapcsolódó kutatóközpontokban már működnek ilyen jellegű bázisok (pl. IRCAM-Párizs, Helsinki, Oslo, Krakó, Bécs, Graz stb.).

A tervezett kutatások lehetővé tennék, hogy a Zeneakadémia Elektronikus Zenei Médiaművészet Szakiránya bekerüljön azon vezető európai egyetemi műhelyek közé, amelyek kutatásaikon keresztül – a legmodernebb technológiát alkalmazva – formálják a zene jelenét és jövőjét. A kutatóműhely létrehozása teljes mértékben illeszkedik ahhoz a vállaláshoz, amely a rekonstrukciós fejlesztés kapcsán megerősíti a Zeneakadémia központi szerepét a közép-európai zenei oktatásban, létrehozva egy „zenei Szilícium-völgyet” Európa szívében.

Az alább felvázolt kutatási területekhez kapcsolódó infrastrukturális (hely- és eszköz-) igény mind volumenében, mind költségvonzatában nagyberuházásnak minősül, ugyanakkor megvalósulásával egy olyan kutató- és művészeti hely jöhet létre, amely számos más művészeti, sőt tudományos ág számára kihasználható, miközben Európa egyik olyan kiemelkedő központjává válhat, ahol a művészeti területen indított kutatások közvetlenül „hallhatóan” összefonódnak a tudományos kutatás egyes szegmenseivel. Egy ilyen központ számos hazai felsőoktatási intézmény (művészeti és kutatóegyetem) számára nyújt kutatási, kísérletezési lehetőséget, illetve összművészeti produkciók helyszínévé válhat.

Az LFZE Elektronikus Zenei Médiaművészet Szakiránya a következő témakörökben kíván kutatási tevékenységet folytatni:

- Háromdimenziós térformák, térmorfológia
- Interaktív hangszerek fejlesztése

- Laptop ensemble
- Hangszíntér: elméleti kutatások.

Háromdimenziós térformák, térmorfológia

A hanglejátszó rendszerek fejlődésével egyre valóságosabbá válik a háromdimenziós hangtér leképezése. A hangmagasság, a ritmus, a dinamika és a hangszín után a hangzások által kirajzolt térformák is meghatározzák az elektroakusztikus művek szerkezetét, formáját.

A sztereó majd kvadro rendszerek nem bizonyultak elegendőnek valós hatású terek kialakításához, a különböző elveken alapuló "hangszórózenekarok" manapság nélkülözhetetlen eszközei az elektroakusztikus zene előadásának.

A rendszerek modellezése és a térformák komponálása az egyik legfontosabb kutatási terület. Távlati terveink között szerepel egy háromdimenziós hangdóm kialakítása is, amely félgömb alakú területen felfüggesztett hangszórók együttese.

Kutatási témák:

- A sokcsatornás lehallgató rendszerek összehasonlítása
- Hangprojekciós szoftverek fejlesztése
- A világ különböző részein felépített hangdómok tanulmányozása
- Sokcsatornás művek komponálását, realizálását támogató alkalmazások fejlesztése
- Sokcsatornás művek repertoárjának feltérképezése, a darabok előadása
- Sokcsatornás művek elemzése
- Sztereo – 3D hangprojekció

Interaktív hangszerek fejlesztése

A '90-es évek elején került a számítógépes zenei kutatások fókuszába az elektroakusztikus zene jelen idejű interpretálhatóságának kérdése. A valós időben és térben történő játék alapvető követelménye a játékos gesztusaira közvetlenül reagáló rendszer (hangszer) kialakítása. Az új hangszerek fejlesztése nagyon aktív és széleskörű tevékenység az elektroakusztikus zenei közegben.

Az Elektronikus zenei szakon is folyik hangszerfejlesztés, mind az oktatók, mind a diákok saját maguk által komponált hangszereken játsszák jelen időben interpretált műveiket. Megfelelő berendezések beszerzésével e tevékenység magasabb szintre kerülhet.

Kutatási témák:

- A számítógépes metahangszer definíciója, tulajdonságai
- Gesztusérzékelés, gesztusértelmezés
- Mozdulatok áttérképezése zenei paraméterekre
- Hangzásdimenziók vezérlése
- Gyors reagálású audiomotorok tervezése
- Az új elektronikus hangszerek és a társművészetek (pl. tánc, videó) kapcsolata

Laptop ensemble

A „laptopzenekar” számítógép alapú metahangszerek együttese. A hangszeresek laptopot, félgömb alakú hangszóró-együttest és különböző külső vezérlőket használnak. A zenekari tagok előadókként, zeneszerzőkként, kutatókként és szoftverfejlesztőkként működnek közre az együttes munkájában. A laptopzenekar kutatása azt vizsgálja, hogyan integrálhatók a számítógépes zenei eszközök a konvencionális zene alkotásának és előadásának kontextusába, miközben az új eszközök és elméletek hatására e kontextus radikálisan változik.

Kutatási témák:

- A meglévő laptopzenekari repertoár feltérképezése, betanulása
- Laptopzenekari darabok előadására alkalmas szoftverek fejlesztése
- Interaktív hangszerek fejlesztése
- Lejegyzés kialakítása
- Laptopzenekari darabok írása, előadása

Hangszíntér: elméleti kutatások

A XX. században a zenei alapanyag rohamos bővülésével néhány évtized alatt új zenei „szókészlet” alakult ki, amelyben elvesztették kitüntetett szerepüket az ún. elsődleges zenei paraméterek, a hangmagasság, a hangosság és az idő, miután a hangszín is a zenei forma integráns részét képező tulajdonsággá vált. A hangszín lényegesen bonyolultabb paraméter, mint az eddig használtak, hiszen sokdimenziós és meghatározhatatlan – elvileg végtelen – kiterjedésű. Szervezésének módszereit a hagyományos zenei elmélet szabályai nem képesek leírni.

A hangszíntér dimenzióinak feltárását a digitalizáció és a számítógépes feldolgozás tette lehetővé. A kutatás fő célja, hogy feltárja, milyen módon lehet a hangszíndimenziókkal zenei formát létrehozni. A hangszín formateremtő szerepe megváltoztatja a zenei hallás feltételrendszerét is. Az elektroakusztikus zene alkotásához és befogadásához fejleszteni kell a hangszínhallást is (a hagyományos hangmagasság- és ritmusalapú hallásfejlesztést kiegészítve). Az Elektronikus zenei médiaművész szakon az oktatás része a „Hangszínszolfézs” tantárgy, a terület kutatásával együtt folyamatosan bővülő tananyagával.

Kutatási témák:

- A sokdimenziós hangszíntér tulajdonságai
- A hangszínek kategorizálása pszichoakusztikai tesztek segítségével
- Hangszíndimenziók modellezése
- Hangszínszolfézs-példatár fejlesztés

Multimédia-kutatások

A számítógépes és interaktív zene kialakulásával új együttműködési lehetőségek nyíltak az alkalmazott zene számára a társművészetekkel. A kép és a hang összefüggéseinek kutatása központi szerepet játszik a XXI. századi új művészeti ágak körében. Elektroakusztikus zenei stúdióink együttműködést alakított ki Bordos Zsolttal (aka Bordos.Art:Works), aki az architekturális vetítés és a 3D videomapping világhírű művelője. Az ő bevonásával alakítottuk ki a „kép és hang” témára vonatkozó kutatási tervünket.

Alkalmazott zeneszerzés

Az Alkalmazott Zeneszerzés szakot a Zeneszerzés Tanszéken folyó kutatási, kísérletező és a klasszikus értelemben vett zeneszerzői, illetve oktatói tevékenység, valamint az ezek gyakorlati hasznosulására irányuló folyamatos reflektálás hívta életre.

Az Alkalmazott Zeneszerzés szak közvetlen kapcsolatban áll a kreatív ipar több szegmensével is és széleskörű lehetőséget ad az itt végzetek elhelyezkedésére a színházi és mozgókép-művészeti kulturális szakma bármely szegmensében – a művész- és szórakoztató filmgyártástól a reklámfilmek készítéséig, a televíziózástól a videóművészetig és a videójátékok hanganyagának létrehozásáig. A hallgatók képzésüknek köszönhetően mind a hazai, mind a nemzetközi filmes és audiókommunikációs műhelyek alkotó tagjaivá válhatnak, valamint a színházi világban is elhelyezkedhetnek, hiszen a képzés integrált jellegű: színházművészeti és mozgókép-művészeti, valamint zeneművészeti ismereteket is nyújt.

Az elmúlt évtizedekben zajló magas szintű és rohamsebességű digitalizációs folyamatok következtében a hagyományos zeneszerzői technikák mellett megjelentek az elektroakusztikus hangzási lehetőségek is. Szükségessé vált, hogy az egyetemi képzésbe beépüljön és akkreditált képzéssé váljon az ilyen irányú oktatás, így az ifjú magyar alkotók felvehessék a versenyt a mai nemzetközi piaci követelményekkel.

A szakirány a kortárs zeneszerzői technikák és irányzatok oktatásán túl mindezek eszközként történő alkalmazását és használatát tanítja a társművészetek vagy a versenypiac felhasználói igényei szerint. E szakirány nem kutatásra és elméleti oktatásra koncentrál, célja a kutatóközpontok által már kifejlesztett programok gyakorlati alkalmazása, az eredmények vizsgálata felhasználói szemszögből, és alkalmazásuk a felvevőpiaci igényei szerint. Legközelebb Bécsben található Európában ilyen jellegű, egyetemi oklevelet nyújtó képzés, ezért terveink alapján nemzetközi szintre is kiterjesztjük az oktatást, különös tekintettel a Nyugat-Balkán országaira és a távol-keleti régiókra.

ZENETUDOMÁNYI KUTATÁSOK

Magyarország első és mindmáig egyetlen zenetudományi (muzikológiai) képzése Kodály Zoltán, Bartha Dénes és Szabolcsi Bence erőfeszítéseinek köszönhetően, 1951-ben jött létre. A Zenetudományi Tanszék kiemelkedő szerepet vállal a zenéről szóló, magyar nyelven folyó diskurzus volumenének növelésében és színvonalának emelésében. Oktatói-kutatói közösségként arra törekszik, hogy módszereit és az átadott tudásanyagot illetően a nemzetközi zenetudomány eredményeit kövesse, azokkal dialógust folytasson, illetve gyarapítsa őket.

A performatívabb munka és a nemzetközi trendekhez történő illeszkedés céljából létrehozunk egy tanszéki kutatócsoportot meghatározott projektek megvalósítására, a tanszékvezető irányításával. Ezzel párhuzamosan megőrzendő és támogatandó a Zenetudományi Tanszék kutatási irányainak sokszínűsége, ami oktatási portfóliónk portfóliónk gazdagságának is záloga.

Oktatóink és kutatóink vezető szerepet játszanak Liszt Ferenc, Erkel Ferenc és Bartók Béla zeneműveinek kritikai összkiadásában, életművük tudományos feltárásában. Kutatásaink hozzájárulnak Kodály Zoltán alkotóművészeti, tudományos és pedagógiai pályafutásának történeti értelmezéséhez, Lajtha László zeneszerzői és etnomuzikológiai munkásságának vizsgálatához. Részt veszünk a történeti Magyarország területén évtizedeken át működő Joseph Haydn zeneszerzői és előadóművészi tevékenységének nemzetközi kutatásában, feltárjuk Ludwig van Beethoven életének és munkásságának magyar vonatkozásait. Tudományos munkánk gazdagítja a 19–20. századi magyar operakultúráról szóló tudást. Kutatásokat végzünk a középkori és reneszánsz zene, illetve a 20. századi francia zene és annak magyarországi fogadtatása területén. Esettanulmányokban tárjuk fel a 20. század elejének magyar populáris zenéjét. Vizsgáljuk az előadói praxis, a zenei jelentés és az elektroakusztikus zene történeti kérdéseit, valamint a kortárs szakrális művészet és a design viszonyát. Kutatásainkkal hozzájárulunk a zenei akusztika diszciplínájának eredményeihez.

A Zenetudományi Tanszék oktatói és kutatói közreműködnek az Egyetem saját kiadású tudományos kiadványaiban: Szekvenciáktól szimfóniákig (2015) és 1956 és a zenei élet (2019). A Kedd Délutáni Zenetudomány című tanmeneten kívüli előadássorozathoz a Tanszék hazai és nemzetközi kutatókat hív meg, hogy a zenetudomány és a zenetudománnyal határos más diszciplínák (pl. tánctudomány, kulturális antropológia) legújabb kutatási eredményeit ismertesse. Az elmúlt években a Tanszék több hiánypótló interdiszciplináris szimpóziumot szervezett („Eszterháza”, „1956 és a zenei élet”).

A 2020–2021 és 2024 közötti időszak feladata továbbá fiatal kutatóink doktori munkáinak célba juttatása, valamint a legtehetségesebb doktoranduszok bevonása a tanszéken folyó kutatásokba. A tanszéken folyó oktatási munka színvonalának fenntartása érdekében elengedhetetlen, hogy a fiatalok számára valódi oktatói-kutatói életpálya lehetőségét kínáljuk, figyelembe véve a munkaidő-ráfordítás és infrastruktúra igényeit.

A Közép-európai Zenetörténeti Kutatócsoport

A Kutatócsoport a magyar zenekultúrát annak közép-európai kontextusában vizsgálja, kutatási témái így a magyar nyelvi kultúrához, a történeti Magyarország területéhez, az egykori Habsburg Birodalomhoz, illetve a német nyelvterülethez köthető zenei jelenségeket ölelik fel. A kutatások elsősorban a modernitás és a posztmodern (vagyis a 18. századtól napjainkig ívelő korszak) zenéjével és zenei művelődésével foglalkoznak. Ezeket egészítik ki a középkori jelenségekre irányuló vizsgálatok.

A munka során kapcsolatot tartunk fent és együttműködünk hazai és nemzetközi szakmai partnerekkel: Agrártudományi Kutatóközpont Beethoven Emlékmúzeuma; Állambiztonsági Szolgálatok Történeti Levéltára; AMS Cold War and Music Study Group; Bach Network; Biennial International Conference on Baroque Music; ELKH BTK Zenetudományi Intézet; Gustav Mahler Research Centre; Magyar Zenetudományi és Zenekritikai Társaság.

Kiemelt projektek:

Gregorián ének a középkori Magyar Királyságban – A római katolikus egyház latin nyelvű, egyszólamú liturgikus éneke jelenti az európai művészi zene alaprétégét. volt ez. Kutatócsoportunk hozzá kíván járulni e helyi színekben és elemekben gazdag, mégis egységes repertoár sajátosan közép-európai, illetve kifejezetten magyar jellegzetességeinek azonosítási és értelmezési munkájához.

Johann Sebastian Bach zenéjének kulturális kontextusa és hatása – Bach zenéje felülmúlhatatlan szintézisben foglalja össze a modernitás előtti Európa értékeit. Munkássága megkerülhetetlen modellt jelentett a következő 250 év zeneszerző-generációi számára. Bár a Bach-jelenség hatósugara az egész nyugati kultúrára kiterjed, hatása mégis különösen erős német nyelvterületen, illetve Közép-Európában. E hatás nélkül nem érthető meg Brahms, Mahler, Bartók és Kurtág György zenéje sem.

Johannes Brahms zenei stílusának elemzése – Schumann körében eszmélve, német hagyományokkal felvértezve vált rezidens bécsi zeneszerzővé Brahms, aki pályafutása során behatóan ismerkedett meg korának magyar muzsikájával, és együttműködött számos kiváló magyar muzsikussal. Igazi közép-európai jelenség tehát, stílusának elemzése pedig a nemzetközi zenetudományt a mai napig élénken foglalkoztató témák egyike.

Gustav Mahler zenéjének kulturális kontextusa és hatása – Mahler volt a budapesti Operaház második igazgatója, 1. szimfóniáját a pesti Vigadóban mutatták be. Az Osztrák-Magyar Monarchia polgáraként, a német kultúra elkötelezettjeként pályafutása és alkotásai gyümölcsözően értelmezhetők a közép-európai modernitás társadalmi és kulturális folyamatainak összefüggésében. Zenéjének intertextuális vizsgálata mellett elemezzük Mahler a régió későbbi zeneszerző-generációira gyakorolt hatását, kitekintve egészen Ligeti György kései műveiig.

Zenei élet a szovjet típusú rendszerekben – A közép-európai régió meghatározó történelmi tapasztalata volt az államszocializmus negyven éve. A magyar példán vizsgáljuk azokat a sajátos intézményi és ideológiai kereteket, amelyeket ez a politikai berendezkedés a zenei művelődés, a zenei előadó-művészet, a zeneszerzés és a zenetudomány számára alkotott. Vizsgáljuk a zenei elit és a politikai elit interakcióját, a kiemelkedő muzsikusegyéniségek sorsát, a magyar zenészemigráció hatását és jelentőségét a hazai és a nemzetközi zenei életben.

Kortárs zene – Zene- és kultúratudományi szempontból elemezzük kortárs magyar zeneszerzők alkotásait, különös tekintettel Eötvös Péter és Kurtág György munkásságára, illetve az opera műfajára. Történelemelméleti szempontok felvetésével tanulmányozzuk az utóbbi évtizedek zeneszerzői trendjeinek viszonyát a hagyományhoz és a történelem fogalmához.

EGYHÁZZENEI KUTATÁSOK

Az egyházzene, mint alkalmazott művészet csak széles, több diszciplínát (liturgia, liturgiátörténet, zenei előadó-művészet, zenetörténet, népzene, pedagógia stb.) átfogó alapokon művelhető hitelesen. Egyetemi szintű oktatása szintén állandó kutatási-művészeti tevékenységet igényel. A felsőfokú egyházzene-oktatás és -kutatás több mint egy évezred zenei és liturgikus forrásainak, szakirodalmának állandó tanulmányozását, elméleti és gyakorlati (liturgiai, előadás-technikai) szempontú elemzését, a feltárt repertoár, ismeretanyag istentiszteleti, oktatási ellenőrzését, kipróbálását, majd azok tudományos, illetve praktikus célú kiadását célozza meg. Eleve olyan kutatások vannak tervben, amelyeknél az LFZE új kutatócsoportjai deklaráltan együttműködnek az ELKH Zenetudományi Intézetével.

Egyházzenei kiadványok: nyomtatott gyűjtemények és letölthető liturgikus anyagok

Szakmai kiadványok tekintetében az Egyházzenei Tanszék a legproduktívabb az Egyetemen. Kiadványaikat kizárólag pályázati forrásból jelentetik meg, terjesztésben a Magyar Egyházzenei Társasággal működnek együtt. A Tanszék nyomtatott és elektronikus kiadványaira nagy igény mutatkozik országszerte kántorok, templomi orgonisták és különböző egyházi szervezetek részéről, mivel jól hasznosíthatók a napi liturgiai gyakorlatban.

Nyomtatott kiadványok

Az Egyházzene Tanszék nemzetközi hírű kutatóira és minősített oktatóira építve 1995 óta gondozza az Egyházzenei Füzetek sorozat folyamatos kiadását és fejlesztését. Ennek hat sorozatában (tankönyvek, gregorián műfajok, egyházi kórusművek, hangfelvételek, zsolozsmák, orgonarepertoár közreadása) eddig közel 100 kiadvány jelent meg, némelyik már utánnyomásban is.

Terveink szerint évi 5-10 kiadvány összeállítása vagy megírása és publikálása (az igények ismeretében) kívánatos és reális. Az elmúlt évek alatt további fontos kiadványok (forrás-közreadások, kottás gyűjtemények és tankönyvek) jelentek meg, e munkát mindenképpen szándékozunk folytatni.

Letölthető liturgikus anyagok összeállítása – mindennapi liturgiai használatra

A mindennapi egyházzenei gyakorlatban jól érzékelhető és egyre növekvő igény mutatkozik a történetileg, zeneileg és liturgikus szempontból igényes istentiszteleti anyagok megszólaltatására. Az Egyházzenei Tanszék oktatásában is jelentős hangsúlyt kap a liturgiához illő repertoár összeállítása és gyakorlati alkalmazása. Az egész egyházi évre kidolgozott (különböző nehézségi szintekre összeállított) miseénekek internetről letölthető közlése széles érdeklődésre tarthat számot templomi énekkarok, egyházi (sőt akár világi) iskolák, tanárképző intézmények vezetői, tagjai, oktatói részéről. Az interneten jó készültségi fokú már az egész egyházi évre kidolgozott énektár (nepenektar.hu elérhetőségen), kutatónk ennek befejezésén dolgozik.

Az egyházzenei kiadványokhoz szorosan kapcsolódó gyakorlati kezdeményezések a tanszéken

Egyfelől számos budapesti plébániával van szoros, élő kapcsolat, így vált lehetővé a tavalyi egyházi évben egy különleges misesorozat megvalósítása, amelynek keretében minden hó utolsó vasárnapján hangzott fel misén/istentiszteleten, illetve vesperáson kortárs kórus- és orgonaművet tartalmazó liturgikus program. Az elmúlt évben bebizonyosodott, hogy a kortárs zene kiválóan illeszkedik a szertartási keretekbe, és nagyszerűen megfér a hagyományos zenei stílusokkal, különösen, ha minden felekezet a maga legértékesebb, legősibb hagyományaihoz nyúl vissza. A kezdeményezés hangsúlyozottan ökumenikus jellegű, célja, hogy egy olyan átfogó zenei egyházzenei terv bontakozhasson ki, amely még a nyugat európai egyházzeneészek közt is ritka.

Szintén a kutatómunka gyakorlati hasznosulását célozza a „Csináljuk együtt” tantermi egyházzenei sorozat, amelyet felső tagozatos általános iskolások és középiskolások számára dolgoztak ki a tanszék oktatói. Az ismeretterjesztő sorozat fókuszában a különböző zenetörténeti korszakok egyházzenei műveinek bemutatása, az adott korszak jellegzetes stílusjegyeinek játékos-interaktív megismerése áll. E célkitűzéssel összhangban az egyes iskolai programok négy külön blokkban járják körbe a stílustörténeti korszakok egyházzenei vetületét.

A török hódoltság idején Törökországba került hazai kódexek digitalizálása és katalógusuk elkészítése

A középkori magyarországi történeti, köztük zenetörténeti emlékek a török hódoltság idején nagyrészt elpusztultak, mindössze tucatnyi kottás kódex maradt fenn vagy került vissza hazánkba. Számos híradás szól ugyanakkor arról már a 17. század elejétől kezdve, hogy a törökök nagy mennyiségű középkori kéziratot szállítottak hadizsákmányként Isztambulba a megszállt területekről. A 19. század második felétől több évtizeden keresztül komoly, de eddig lényegében kevés eredménnyel járó erőfeszítések történtek a szultáni palota nyugati gyűjteményének tanulmányozására. A törökországi kéziratok katalógusának mielőbbi elkészítése több szempontból is nagy jelentőségű és fontos lenne:

- a legutóbbi kutatások alapján nem lehetetlen, hogy a gyűjtemény nagy része Magyarországról származik;
- a dokumentumok különféle listák alapján gyanítható összetétele arra utal, hogy nemcsak a zenetörténet, hanem az egyháztörténet, a történelem, az irodalom, a nyelvészet (magyar nyelvemlékek!), a művészettörténet, a kodikológia, a művelődéstörténet stb. kutatói is gazdag és új anyagra bukkanhatnak benne;
- nemcsak Magyarország számára elsődleges és kiemelten fontos nemzeti értékek felmérését és regisztrálását jelentheti az új katalógus összeállítása, hanem hírt adhat Európa számos országának történeti, kulturális emlékeiről is – tekintve, hogy középkori könyvtáraink számos külföldi kéziratot is őriztek;
- a katalógus alapján el lehet készíteni a középkori magyar zenei emlékek jegyzékét (új Szendrei-jegyzék), a legjelentősebb kéziratok facsimile vagy átírt kiadásait stb.;

a törökországi dallamanyagból azóta megjelent a Futaki-graduale átírása és az azt bemutató monográfia folyamatban van az angol változat elkészítése.

Orgonatörténeti kutatás

A kutatási területek közül jelenleg hiányzik a Magyarországon ma még nem létező rendszeres orgonatörténeti kutatás, amely külföldi – többek között német és osztrák – példák alapján célozná nemcsak a hazai kb. 800-1000 darabos, hanem az egykori Magyar Királyság további mintegy 1500 hangszerre tehető történeti értékű orgonaállományának összehasonlító elemzésére alkalmas nyilvántartását is, valamint szolgálná a hazai orgonaépítés jelentős írott forrásainak, dokumentumainak elektronikus archiválását, illetve hozzáférhetővé tételét. Ez egyben megalapozna egy szakértői adatbankot, és támogatná az ugyancsak nem létező hazai szakértői képzés kiépítését.

A tudományos munka legfontosabb célja az egyházzenei kutatások eredményeinek hozzáférhetővé tétele az egyházi és oktatási gyakorlatban egyaránt. Ennek érdekében kiadványok megjelentetését és letölthető liturgikus adatbázis kialakítását tervezzük.

A magyarországi hangszereket bemutató történeti kutatások közül előrehaladott állapotú az erdélyi unitárius orgonák teljes felmérése és reprezentatív közreadása a Zeneakadémia és az Erdélyi Unitárius Egyház közös kiadásában. Jelenleg a kézirat rendezése, véglegesítése zajlik.

Egyéb egyházzenei kutatási területek

A legfontosabb egyházzenei vonatkozású kutatási területeken túl e témában több kisebb projekt is folyik:

- Elkészült valamennyi ma ismert és hozzáférhető magyar kottás forrás Alleluiáinak átírása a változatokkal együtt a kotta nélküli tételekkel kiegészített szöveggyűjtemény részben a fordításokkal és mutatókkal együtt kb. 570 dallam kb. 500 szövegre –, nagyjából 65 %-a már nyomdakész, és a szekvenciák „összkiadás” folytatásaként jelenik majd meg „A középkori magyarországi liturgikus költészet emlékei – Alleluiák. Kritikai dallam- és szövegkiadás” címmel. Terv szerint ehhez is tartozik egy monográfia.
- A magyarországi liturgikus forrásokat bemutató könyvsorozat (1. kottás források 2. breviariumok, 3. missalék 4. egyéb könyvtípusok 5. Magyarországon őrzött külföldi provenienciájú liturgikus kódexek) előkészítéseként megjelent több tanulmány egyes összetartozó forráscsoportokról, illetve téves provenienciájúként számon tartott kódexekről.
- Épp zajlik a magyarországi 18-19. századi székesegyházi zeneélet és népénektörténet kutatása.
- Készül a magyarországi himnusz-monográfia: jelenleg folyik a Zágrábi Székesegyházi Könyvtárban található himnuszok felkutatása, rendezése és zenei elemzése. A következő kutatási szakasz a Zágrábi Székesegyházi Könyvtárban található magyar források – lehetőleg teljes – azonosítása, a töredékek felkutatása (ezek nagy része könyvkötésként használt régi kódexlap), ezen kívül a felvidéki (kassai) források feltárása, közreadása, róluk publikációk készítése.

A LISZT FERENC EMLÉKMÚZEUM ÉS KUTATÓKÖZPONTBAN FOLYÓ KUTATÁSOK

A múzeum és a kutatóközpont munkája szorosan egymásra épül, több kutatási eredmény múzeumi tevékenység – évenként cserélődő tematikus kiállítások, múzeumpedagógiai program – formájában kerül nyilvánosság elé, emellett folyamatos cél a megjelenés kutatóközpontként tudományos fórumokon. A közös munkákon felül természetesen a munkatársak külön-külön is képviselik az intézményt konferenciákon, előadásokat tartva, illetve magyar és idegen nyelvű tanulmányok publikálásával.

Adatbázis-építés és digitalizálás

2011-ben indult annak az adatbázisnak a fejlesztése, amely a múzeum teljes állományát dolgozza fel, teszi kereshetővé és nyilvánossá. A kapcsolódó előkészítő munkálatok (állományleírás, digitalizálás) megkezdődtek: megtörtént az összes állománycsoport leírása és a digitális másolatok, feltöltésük és könyvtárszaki egységesítésük lesz a következő lépés, a publikálható teljes adatbázis pedig körülbelül két éven belül készül el. A tervek között szerepel egy közös nemzetközi adatbázis létrehozása más Liszt-emlékhelyekkel és könyvtárakkal együttműködésben, olyan platform megalkotásával, ahol digitálisan elérhetővé válik az Európában fellelhető teljes Liszt-hagyaték.

A tudomány számára az elkövetkező években tervezzük Liszt könyvtára (főleg a bejegyzésekkel ellátott könyvek) és kottatára digitalizálását.

A Liszt Múzeum tulajdonában álló kéziratok megjelenítése

A múzeum egyik alapfeladata a tulajdonát képező kéziratok méltó megjelenítése. Két kéziratot az elmúlt években publikált, idén jelenik meg a harmadik: Friedrich Stade átirata Liszt Faust szimfóniájának Gretchen tételéből a Liszt Ritkaságok sorozat részeként. A tematikában következő, összefüggő nagy kiadvány a Carl Tausig-kézirat megjelenítése, a teljes Faust szimfónia kétkezes átiratából. Utóbbi komoly költségeket igényel, és a szóban forgó kiadványokat illő lenne DVD formátumban, hangzó anyagként is a nagyközönség elé tárni, hiszen történeti értékük mellett igen jelentős esztétikai értéket is képviselnek. A további tervek között szerepel a Schubert-kézirat facsimile kiadása.

Múzeumpedagógia

Évek óta folyamatosan építjük múzeumpedagógiai előadásainkat és interaktív foglalkozásainkat, amelyek nem kimondottan tudományos fórumok, de a tudományos munkák legtranszparensabb megmutatkozásai. A foglalkozások színesítésére rendszeresen használjuk érintőképernyős interaktív asztalunkat, amelyre folyamatosan szeretnénk megújuló, az adott tematikus kiállításához kapcsolódó programokat készíteni (kvízzjáték, stb.), elérhetővé téve ezeket honlapunkon is a virtuális kiállításokkal együtt. Programjaink egyre népszerűbbek, egyre nagyobb igény mutatkozik rájuk, s az a tapasztalat, hogy így a legifjabb korosztállyal is megismertethetjük Európában szinte egyedülálló Liszt gyűjteményünket. Az elkövetkező években folytatni kívánjuk hasonló programok szervezését: fiatal kollégák bevonásával 16 különböző, Liszt életéhez kapcsolódó játékos, interaktív foglalkozás kidolgozását tervezzük.

Központi Könyvtár és Archívum

Egyetemünk Központi Könyvtára és Archívuma a kutatómunka alappillére. Az Archívumban őrzött hagyatékok iránt egyre nagyobb kutatói kereslet mutatkozik, így a könyvtárosok feladatait a napi oktatási feladatok teljesítésén túl ezek rendezésére, feldolgozására kell koncentrálnunk. E feladatok bővebben:

- az Egyetemi Könyvtárban található hagyatékok előrendezése, listázása, különgyűjtemények kialakítása;
- a kézirat jellegű dokumentumok és fényképek digitalizálása és hozzáférhetővé tétele a nagyközönség és a kutatók számára;
- a különgyűjtemények elhelyezési körülményeinek korszerűsítése, megfelelő kutatói környezet kialakítása;
- állami Egyetemi könyvtárként a digitális gyűjteményekre vonatkozó hatályos jogszabályoknak is meg kell felelnünk, amelyek előírják, hogy az állami Egyetem könyvtára digitális gyűjteményt építsen, így szolgálja a kulturális örökség megőrzését, valamint az Egyetemen keletkezett tartalmak disszeminációját. A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem esetében e tartalmak egyrészt jelentős részben a szerzői jogi törvény hatálya alá tartozó jogvédett tartalmak,

másrészt, jellegükből adódóan rendkívül helyigényesek. Mindebből következik, hogy egyrészt célszerűnek látszik egy elektronikus tárhelyszolgáltatás igénybe vétele, másrészt olyan szoftveres megoldás üzembe helyezése, amely garantálja a biztonságos szolgáltatáson túl a hosszú távú megőrzést is.

ZENEPEDAGÓGIAI KUTATÁSOK A KODÁLY INTÉZETBEN

A Zeneakadémia Kodály Intézete a kodályi zenepedagógiai elvek és az általuk inspirált magyar zenetanítási gyakorlat hazai és nemzetközi terjesztésének, továbbfejlesztésének legautentikusabb és nagy tekintélynek örvendő központja a világon. Külföldi hallgatók Egyetemi szintű és posztgraduális képzésével, valamint a magyar ének-zene tanárok szakmódszertani továbbképzésével foglalkozik. Az oktatás mellett kutatási, kiadói, kulturális és idegenforgalmi tevékenységet folytat, kiterjedt hazai és nemzetközi szakmai kapcsolatokkal rendelkezik. Az Intézet gazdag könyvtári és archívumi anyagot kezel.

A szakmódszertan tudományos igényű fejlesztése és a digitális technika használata az ének-zene területén

Kiemelt jelentőségű az MTA (ELKH)– LFZE Aktív Zenetanulás Kutatócsoport szakmódszertani kutatása, amely 2015-ben indult a Kodály Intézetben, és abból a felismerésből született, hogy szükséges és elkerülhetetlen a régi iskolaköpenyben ragadt magyar iskolai ének-zene oktatás módszertani fejlesztése. A Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem Kodály Intézete és az MTA (ELKH) TTK Agyi Képző Csoport tanáraiból, kutatóiból és munkatársaiból alakult Aktív Zenetanulás Kutatócsoport olyan mozgásélményen alapuló pedagógiai modellek fejlesztését tűzte célul, amelyek az ismeretátadás és a készségfejlesztés mellett a zenei értékek iránti fogékonyság és a zenetanulás iránti pozitív attitűd kialakulását támogathatják. Kodály eredeti célja is az volt, hogy a gyermekek számára élvezetes órák segítségével szeretesse meg az éneklést, a zenélést, és ezeken az örömteli tevékenységeken keresztül engedje az ún. zenei transzferhatás és a zene személyiségfejlesztő erejének érvényesülését. A kutatásról további részletek a https://kodaly.hu/kodaly_mta-lfze/mta-lfze-aktiv-zenetanulas-kutatocsoport-107336 linken érhetőek el.

Kodály HUB zenei tudásközpont fejlesztése

2019 májusában az Egyetem Szenátusa tananyagként nyilvánította a 2018 decemberében bemutatott, az Európai Unió Erasmus+ KA2 Stratégiai Partnerség programja támogatásával (<https://lfze.hu/kodaly-hub>) mintegy három év alatt kifejlesztett digitális központi tudásbázist, amely a Kodály Intézet szakmai irányításával létrejövő, zenei minőségében a kodályi alapelvekhez igazodó, korunk szellemiségét tükröző, modern szemléletű oktatási anyagok, segédanyagok, programajánlók, ajánlott olvasmányok, valamint zenei anyagok gyűjteménye (<https://kodalyhub.com/>; <https://kodalyhub.hu/> (utóbbi a magyar nyelvű változat a hazai énektanárok számára). A több ezer felhasználóval rendelkező Kodály HUB tudásközpontot a felhasználói visszajelzések alapján folyamatosan finomhangoljuk és diverzifikáljuk. Ezek alapján indokolt a zenehallgatás és zenebefogadás, illetve a gyermek- és ifjúsági kórusok számára létrehozott tananyagok, valamint a kisgyermekkor zenei neveléséhez kapcsolódó anyagok további fejlesztése.

A digitális zeneoktatás lehetőségeinek kutatása

Megerint a zene (*Move mi Music*) a zenei írás-olvasás élményszerű tanítását és tanulását segítő digitális applikáció tanárok részére. Olyan keretrendszert nyújt, amelyet a tanár részben az órákra történő felkészülésben, majd az órákon, részben pedig a gyerekek által otthon elvégezhető feladatok elkészítésére használhat. 20 feladattípuson belül rugalmasan alakítható az elkészíthető feladatok száma és nehézsége, és az azonnali visszajelzés segítségével a tanár mindig látja, melyik tanuló hol tart a feladatok elsajátításában. A művészi igényű grafikai megvalósítást nyert programot szintén tananyaggá nyilvánította az Egyetem Szenátusa, hazai és nemzetközi terjesztése folyamatos, sikere pedig felveti a nyelvi mutációk készítésének lehetőségét és szükségességét, az idősebb diákok számára is jól használható új feladattípusok kidolgozásával is.

A Mintaiskola-hálózat további bővítése

A Kodály Intézet 2014-ben azzal a céllal kezdte kiépíteni Mintaiskola-hálózatát, hogy legyenek olyan nevelési intézmények az országban, amelyekben a gyakorlatban lehet kipróbálni, alkalmazni a kodályi alapokon nyugvó, de a 21. század megváltozott igényeihez igazodó új szakmódszertani fejlesztéseket. Az fenti pontok alatt kifejtett kutatások mind támaszkodtak arra a szellemi potenciálra és szemléletre, amelyek ezekre az iskolákra és óvodákra jellemzők. Segítségükkel tudunk meggyőző példákat felmutatni arra, hogy a gyermekek harmonikus személyiségfejlődésében és kognitív képességeik fejlesztésében kiemelt szerep jut az idejében kezdett, tudatosan felépített zenei és művészeti nevelésnek. Előkészítés alatt áll a magyarországi tagintézmények számának bővítése, illetve a koncepció külföldi bevezetése olyan országokban, amelyek helyesen adaptálják Kodály zenepedagógiai elveit a gyakorlatban (pl. Írország, Portugália, Nagy-Britannia, Ausztrália, Kína).

Kutatások a Kokas-pedagógia területén

Dr. Kokas Klárára úgy tekintünk, mint a magyar kreatív zenepedagógia legsikeresebb és legnagyobb hatású képviselőjére. Szakmai törekvéseit a Kodály Zoltántól kapott szellemi iránytű határozta meg, Kodály zenei nevelésének elvei tartós hatással voltak életére és munkájára. Kokas Klára szerint a kodályi filozófián alapuló módszertan nem zárt rendszer, hanem sokféle módon adaptálható, saját pedagógiai gyakorlatában Kodály zenetanítási módszerei a mozgás és a szabad improvizáció élményével gazdagodnak.

A Kodály Intézetben 2013 óta működő Kokas-kutatócsoport (<https://kodaly.hu/research/klara-kokas-research-centre-121178>) többek között az alábbi témák mentén végez kutatásokat:

- aktív zenetanulás énekléssel és mozgással
- szövegértelmezés és szövegpreparálás Kokas Klára zene-mozgás gyermekcsoport-foglalkozásainak jegyzőkönyveiben
- Kokas-kurzusok hatásvizsgálata és fejlesztése
- A kreativitás megnyilvánulásai a szabad mozgásos zenehallgatáson keresztül
- Kokas-pedagógia a zenetanárképzésben, Kokas Klára pedagógiája a lelkeség fókuszából.
- A kutatások eredményei az Aktív Zenetanulás Kutatócsoport munkáját segítik, az elért eredményekről bővebb információ található a következő oldalon: https://kodaly.hu/kodaly_mta-lfze/mta-lfze-aktiv-zenetanulas-kutatocsoport-107336

Kutatás a kisgyermekkorai zenei nevelés területén és új MA képzés

A kutatás és képzés elindítását a kisgyermekkorú fejlődés területén végzett, évtizedek óta létező kutatási eredmények indokolják. E kutatások bizonyítják, hogy a személyiség és a képességek fejlődése szempontjából a kisgyermekkor az egyik legmeghatározóbb életszakasz, sőt, az ekkor keletkezett zenei élmények és fejlesztés a zenei képességfejlesztés széleskörű transzferhatásának köszönhetően meghatározza a gyermekek lelki és intellektuális fejlődését is. Éppen ezért kiemelkedő jelentőségű a módszertani szempontból megalapozott, tudatos, elkötelezett zenei fejlesztőmunka, a gyerekek képességfejlődésének diagnosztikus monitorozása, s a kutatási eredmények visszaforgatása a pedagógiai folyamatba. Szükséges tehát egy olyan kutatási folyamat megkezdése, amely egyrészt hozzájárul a Kodály-koncepcióra épülő óvodai módszertani kultúra továbbfejlesztéséhez, 21. századi adaptációjához, másrészt hazai és nemzetközi kontextusban is megbízható eredményekkel szolgálhat a gyermekek fejlődéséről a zenetanulással összhangban.

A tervezett kutatás célja a zenei képességek jellemzőinek vizsgálata óvodáskorban. Alapkutatásként elsődleges feladatunknak tekintjük egy olyan elméleti modell és többdimenziós keretrendszer kidolgozását, amely alkalmas óvodáskorú gyermekek zenei tudásának mérésére. A számos altesztből összeállított tesztsorozat idő- és költséghatékony, diagnosztikus mérőeszközként funkcionál. A tesztek újdonságát holisztikus megközelítésük adja, miközben lehetővé teszi a korábbi mérőeszközökben használt dichotóm (kétféle választás) tesztfeladatokról eredő megbízhatósági problémák kiküszöbölését új feladattípusok alkalmazásával. A próbamérések során a zenei tudás négy dimenziójának vizsgálatát tervezzük ritmikai és tonális zenei kontextusokban. A gyakrabban mért zenei észlelésre és reprodukciós képességre irányuló feladatok mellett a zenei manipulációt és alkotást vizsgáló, megbízható itemek fejlesztését tűztük célul. Nemzetközi jelentőségű lehet továbbá a tevékenységközpontú feladatok technológia alapú értékelése egy újonnan kidolgozandó szoftverhátter segítségével. Az enkulturáció (azaz, a kultúra megtanulását, vagyis a kultúrába történő betagozódás) jelenségét figyelembe véve és Kodály Zoltán zenepedagógiai elveit követve a tesztek zenei kontextusa a magyar gyermekdalok és népdalok jellemzőit tükrözi majd. A tervezett kutatás várható eredménye egy valid és megbízható zenei képességmérő eszköz, amely átlagos óvodai környezetben is könnyen használható. Egy standardizált tesztbatteria objektív kiindulási pontot jelenthet későbbi transzfer- és összefüggés-vizsgálatokhoz. A kutatás gyakorlati eredményei hatást gyakorolhatnak az óvodai nevelési módszerekre és a pedagógusképzésre is. Az eredmények disszeminációja felhívhatja a figyelmet a gyermekkorú zenei nevelés fontosságára, és szakmai párbeszédet indíthat el.

Bibliográfiai adatbázisok fejlesztése

Az elmúlt évtizedekben a Kodály Intézet több bibliográfiát állított össze és adott közre. A bibliográfiai adatbázisok a Kodály Zoltán életművével, a Kodály-koncepció hazai és nemzetközi alkalmazásával, valamint a magyar ének-zene és szolfézs tanításával kapcsolatos kutatások forrásául szolgálhatnak.

Céljaink:

- Teljességre törekvő annotált Kodály Zoltán bibliográfiai adatbázis felállítása. Az mysql alapú adatbázis jelenleg megközelítőleg 1.500 – még ellenőrzésre és az adatkonverzióból adódó hibák javítására szoruló – rekordot tartalmaz. Az eddig összegyűjtött, de nem válogatott tételek száma kb. 10.000, az elmúlt évtizedben azonban szisztematikus adatgyűjtés nem volt, így szintén elvégzendő a közben megjelent releváns címek összegyűjtése és feldolgozása.

- magyar nyelvű zenepedagógiai bibliográfiai adatbázis gazdagítása. A magyar ének-zene tanítás bibliográfiájának elkészítése 2010-ben kezdődött a „Liszt Ferenc Zeneakadémiája, az európai felsőfokú zenei oktatás megújuló központja Budapesten” című fejlesztési projekt részeként. A bibliográfia 1869-től-2011-ig – a teljességre törekedve – tartalmazta az alapfokú ének-zene és szolfézsoktatás Magyarországon, magyar nyelven megjelent kiadványainak (tantervek, tankönyvek, tanári kézikönyvek stb.) bibliográfiai adatait. Az adatbázis technikai környezet hiányában az elmúlt években elérhetetlen és bővíthetetlen volt.

Kutatások a Kodály Intézet Archívumában és idegen nyelvű szakkönyv-kiadás

A Kodály Intézet Zenepedagógiai Archívuma a magyar zeneoktatás és a Kodály-életmű dokumentumait gyűjti, dolgozza fel. A Zenepedagógiai Archívum jellegénél fogva történeti kontextusban kínálja a különböző kutatási témákat, illetve háttérrodalmat ad magyar és idegen nyelvű folyóiratokkal, könyvekkel, disszertációkkal, kéziratok anyagokkal. A Kodály-koncepció külföldi gyakorlati alkalmazásáról is különleges állománnyal rendelkezik, amely a nemzetközi zenepedagógiai és zenepedagógia-történeti kutatások kiegészítéseként áll az érdeklődők rendelkezésére. Az elmúlt évtizedben közel száz MA és BA szakdolgozat, valamint több hazai és külföldi doktori disszertáció elkészítéséhez vették igénybe az állományt.

Az Archívum különgyűjteményét a 20. századi magyar zenei élet kiemelkedő személyiségei, kiváló magyar és külföldi zenepedagógusok adományából, hagyatékaiból álló, Magyarországon és nemzetközileg is jelentős kollekció alkotja. Megtalálhatók köztük Gál György Sándor, Vámos László, Nádasdy Kálmán, Kner Imre, Vásárhelyi Zoltán, Andor Ilona, Sztojanovits Adrienne, Nemesszegyhyné Szentkirályi Márta, M. Bodon Pál, Jean Sinor, Forrai Katalin, Kokas Klára, Vajda Cecília, Szőnyi Erzsébet, Ittész Mihály hagyatékából. Az egy-egy szakmai életmű dokumentumainak jelentős részét tartalmazó különgyűjtemények önmagukban is teljes kutatások forrásául szolgálnak. Az elmúlt években került az Archívumba Szőnyi Erzsébet és Ittész Mihály hagyatékának egy része.

A Kodály Intézet nemzetközi hallgatói és látogatói rendszeresen rácsodálkoznak a magyar zenepedagógiai szakirodalom gazdagságára és magas színvonalára, és sajnálkozva veszik tudomásul, hogy még a fontos szakirodalomnak is csak töredéke érhető el színvonalas kiadásban angol nyelven, miközben számos színvonalatlan kiadvány árasztja el a piacot. Az Intézet tervezett vizsga- és képzési programjaihoz is nélkülözhetetlen lesz a felkészüléshez szükséges szakirodalom ajánlása, amelyhez számos kiadványt kell (újra)fordítani, újrayomni, és a külföldre eladott kiadási jogokat visszaterelni Magyarországra.

6. számú melléklet

A helyi gazdaságfejlesztésre gyakorolt intézményi hatás:

a múzeumi portfólió bővítése és a Liszt Turisztikai Központ kialakítása

A MÚZEUMI PORTFÓLIÓ

Budapest köztudottan számos, kulturális és turisztikai érdeklődésre is számot tartó zenei emlékhellyel rendelkezik. Két jelentős helyszín, a Liszt Ferenc Emlékmúzeum és Kutatóközpont és a Kodály Zoltán Emlékmúzeum már a Zeneakadémia gondozásában működik.

A múzeumi portfólió bővítésével és az Egyetem szakmai irányításával a Bartók Emlékház működése is integrálható egy zenei múzeumi hálózatba, illetve Dohnányi Ernő hajdani budapesti lakóháza is beemelhető a zenei közéletbe annak múzeummá vagy emlékhellyé alakításával.

A Liszt Ferenc Emlékmúzeum és Kutatóközpont

A Régi Zeneakadémia épületében működő Liszt-lakásmúzeum Európa egyetlen helyszíne, amely egyesíti a historikus hely ápolását és a nemzetközi szintű Liszt-kutatást. A budapesti Liszt Emlékmúzeum és Kutatóközpont kezdeményezésére indult el a Liszt névvel fémjelzett zenei/művészeti fesztiválok és európai emlékhelyek nemzetközi együttműködése közös kiállítások szervezésével és cseréjével. Az együttműködés kifejezetten sikeresnek és tartósnak bizonyult, így a következő cél az öt országot (Ausztria, Németország, Franciaország, Olaszország, Magyarország) érintő Liszt-emlékhelyek és fesztiválok hálózatának létrehozása a *Cultural Routes of Europe* keretén belül.

A Liszt Ferenc Emlékmúzeum népszerűsége és látogatottsága egyre növekszik: évente több mint húszezer látogatót fogad, egyéni és csoportos formában egyaránt. A felnőtt látogatók szinte kizárólag külföldi turisták, míg az interaktív múzeumpedagógiai programok nagy számú diákcsoportot vonzanak.

A Nemzeti Liszt Ferenc Program építésének egyik pillére az egyedülálló történeti és lokalizációs lehetőségekkel rendelkező, Liszt Ferenc utolsó magyarországi lakhelyén működő Liszt Múzeum fejlesztése és mélyebb integrálása a főváros turisztikai vérkeringésébe (részletesen lásd később az ingatlanfejlesztések között).

Kodály Múzeum

Kodály 1924 októberétől egészen haláláig, 1967 márciusáig lakott a ma a nevét viselő Köröndön. Az 1990 tavaszán megnyílt lakásmúzeum a magyar zenei történet legfontosabb alkotóműhelyeinek egyike – az egyetlen e fő műhelyek között, amely úgy maradt fenn, ahogyan lakója, Kodály Zoltán elhagyta. A lakás négy utcai szobából áll, a hozzájuk tartozó mellékhelyiségekkel.

A Budapest Főváros VI. kerület Terézváros Önkormányzatának tulajdonában álló múzeum a Zeneakadémia szakmai gondozásában és üzemeltetésében működik. A Zeneakadémia számos kísérletet tett a jogviszony rendezésére, a múzeum állami tulajdonba vételére és Egyetemi vagyonkezelésbe adására a fenntartó (EMMI és ITM), valamint a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. bevonásával és támogatásával. Az elmúlt évek ingatlanpiaci árváltozásai, valamint önkormányzati döntések (ill. döntések hiánya) miatt nem vezettek eredményre a korábbi évek kitartó próbálkozásai. A 2018. évi kormányhatározat és az ahhoz kapcsolódó, 2020. évben készített kormány-előterjesztésben részletezett forrás-kiegészítés együttesen lehetőséget biztosított arra, hogy az ingatlan megvásárlásával e felbecsülhetetlen érték sorsa végre rendeződjön.

A Kodály Archívum önálló jogi entitás, de a múzeummal egy fedél alatt működik. Elsődleges feladata a Kodály-dokumentumok (kéziratok, nyomtatványok, képi ábrázolások, hangfelvételek és mozgóképek) szakszerű őrzése, gyűjtése, jegyzékbe foglalása. További célja a Kodály kutatások előmozdítása, nyilvánosságához segítése. Szellemi irányítását *Kodály Zoltánné Péczely Sarolta* végzi.

A Bartók Emlékház

Bartók Béla magyarországi életének egyik központi helyszíne a Csalán út 29. szám alatt található budai villája volt. Ez lett végül utolsó magyarországi lakhelye, ahol családjával 1932. április 20-tól 1940. október 12-ig élt. Ebben az épületben nyílt a Bartók Béla Emlékház 1981-ben, még Pásztory Ditta életében. Az épületet egy nehéz időszakot követően 2006-ban újítták fel. Az Emlékház lakásmúzeumként működik, emellett koncert- és ismeretterjesztő programot is kínál a látogatóknak. A Zeneakadémia tanárai, korábbi és jelenlegi diákjai az itt rendezett hangversenyek rendszeres fellépői, és a Zeneakadémia az Emlékház rendszeres együttműködő partnere a Bartók Béla emlékére rendezett nemzetközi versenysorozatok alkalmával is.

Az Emlékház távolabb helyezkedik el a városközponttól, így folyamatos és következetes munkára van szükség, hogy bekapcsoljuk Budapest kulturális vérkeringésébe. Az elmúlt néhány évben a múzeum vezetése komoly erőfeszítéseket tett a Bartók Emlékház újrapozicionálására. A budapesti zenei emlékhelyek és múzeumok hálózatos összekapcsolásával a Bartók Emlékház intenzívebben fonódhat össze a város zenei életével. A Zeneakadémia új szintre képes emelni az Emlékház működtetését kiemelkedő szakmai háttérével, a Liszt Ferenc és Kodály Zoltán lakásmúzeumok üzemeltetésében szerzett tapasztalatával és kiterjedt nemzetközi kapcsolatrendszerével, szoros együttműködésben az ELKH Zenetudományi Intézetben működő Bartók Archívummal, integrálhatóvá téve a zeneszerző hagyatékát, nemzeti örökségünk részét a főváros és az ország kulturális és turisztikai életébe.

A Dohnányi Emlékház és Szalon

2002-ben intézményes kereteket kapott a kutatómunka, amely jelenleg az MTA (ELKH) 20–21. századi Magyar Zenei Archívum része. Az ELKH BTK Zenetudományi Intézet gondozásában kiadott Dohnányi Évkönyvek / Dohnányi-tanulmányok, valamint a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetemen és más, külföldi felsőoktatási intézményekben megvédett és készülőkben lévő PhD- és DLA-értekezések sora bizonyítja, hogy fontos alap kutatások indultak a témában. A bő másfél évtizedes múltra visszatekintő hazai Dohnányi-kutatás talán legjelentősebb eredménye, hogy 2014-ben és 2015-ben a Magyar Állam megvásárolta és hazahozatta az Egyesült Államokból a Dohnányi-hagyaték ottani, részben ismeretlen és feldolgozatlan részét. Az anyag az ELKH BTK Zenetudományi Intézet gondozásába került: azóta számos tudományos és ismeretterjesztő publikáció, kiállítás és kiadvány született e dokumentumok alapján. A kutatók kezdeményezésére 2015. október 23-án a Magyar Állam és Florida Állam Kormányzója emléktáblát avatott Dohnányi egykori, tallahassee-i házánál, ahol a zeneszerző élt és alkotott amerikai letelepedését követően haláláig (1949–1960). Az amerikai emléktábla felállítására ismét felhívta a figyelmet arra a mulasztásra, hogy Dohnányi Ernőnek a saját hazájában nincs igazi emlékhelye.

A Széher úti Dohnányi-emlékház

Egy méltó magyarországi emlékhely létrehozásához kitűnő lehetőséget kínál Dohnányi saját tervei nyomán épült villája, amelyet jelenleg több lakó használ. A Budapest 2. kerületében, a Széher út 24/A szám alatt található ház 1929-ben készült el jellegzetes magyaros motívumaival. A műemléki védettségű épületet Solty László, a kor neves tervezője által megálmodott, hasonlóan értékes kert vette körül.

Dohnányi – a magyar és nemzetközi zeneélet színe-javát rendszeresen megvendégelve – 1940-ig élt a különleges hangulatú villában, majd amikor 1944-ben elhagyta az országot, lemondott róla felesége, Galafres Elsa javára. Az 1950-es államosítás után újabb neves lakója lett a háznak: Fülep Lajos

művészettörténész, akinek jelenléte újfent jeles személyiségek gyakori látogatását hozta magával – ezúttal más művészeti ágakból.

Az egykor nyüzsgő társasági élettől zajos Dohnányi-rezidencia ma meglehetősen elhanyagolt állapotban van. 2009-ben megalakult a Dohnányi Kert Egyesület, amelynek célja, hogy a villát körülvevő egykori kert eredeti funkcióját, művészeti, kultúrtörténeti és ökológiai értékeit megőrizze a hazai és nemzetközi közönség számára. Az Egyesület igyekezete feltétlenül elismerésre méltó, műemléki védettséget szerzett a háznak, és rendszeresen programokat szervez, 2017-ben pedig a Zeneakadémia közreműködésével nagy nyilvánosságot kapott évfordulós ünnepséget rendezett, tevékenysége hatása azonban nem tud kellően érvényesülni az anyagi források elégtelensége és a hosszabb távú koncepció hiánya miatt.

Tekintettel a Széher úti villa sokrétű és eddig ki nem aknázott kulturális és kerttörténeti értékeire, kézenfekvőnek tűnik, hogy itt kapjon helyet a Dohnányi Ernő, a 20. századi magyar és nemzetközi zenetörténet e kiemelkedő alakja zeneszerzői, előadói és zenei közéleti munkásságát megőrkítő, a nagyközönség számára is megközelíthető emlékhely. A helyreállított kert és villa nemcsak méltó, de inspiráló és dinamikus közege lehet a legkülönbélebb programoknak. A magas szakmai színvonal érdekében – ami kulcsfontosságú a közönségnek közvetítendő hiteles Dohnányi-kép rögzítésében – a koncepció kidolgozása és a majdani programok tervezése során elengedhetetlen a szoros együttműködés a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem és az ELKH BTK Zenetudományi Intézet munkatársaival.

A villa két központi eleme, azaz a két Dohnányi-kiállítás tartalmát részben a BTK Zenetudományi Intézet Dohnányi-gyűjteménye, részben a Filharmóniai Társaság anyaga (jelenleg szintén a BTK ZTI gondozásában) adhatja (természetesen a tulajdonosi jogok megtartása mellett). Megfontolandó továbbá, és az adott kiállításrész élményszerűségét nagyban növelné, ha a Dohnányi floridai otthonában még fellelhető eredeti bútorzat is hazakerülhetne, megidézve a szerző emigrációs éveit, az 1950-es évek vidéki Amerikáját.

A Dohnányi-emlékház létrehozására – amellyel szorongató adósságát törlesztheti Magyarország – nagyszerű alkalmat teremt egy közelgő, 2027-ben esedékes jubileum: Dohnányi Ernő születésének 150. évfordulója.

Liszt Turisztikai Központ kialakítása

Egy Turisztikai Központ programok, kiadványok bemutatásán és ajándékvásárlási lehetőségen túl kulturális rendezvényekkel és gasztronómiai kínálattal várná a látogatókat. Itt rendezhetők további kulturális estek; koncertekhez kapcsolódó beavató beszélgetések; ifjúsági és közönségtalálkozók a fellépő művészekkel; vetítések, tudományos-ismeretterjesztő események; helyet kaphatnak Liszt munkásságához kapcsolódó kulináris és kulturális csemegék; minikoncertek, este 10 után jazz bár; a Cziffra-kultusz felélesztése; hétvégi matinék, kakaó- és kávékoncertek, teaház. A Központ kialakítására és elhelyezésére lehetőség kínálkozik a Zeneakadémia épületével szemben, a Liszt Ferenc téren, a Gyermekkönyvtár áthelyezésével. A korábbi években már történtek előzetes egyeztetések fővárosi szinten a tárgyban.

7. számú melléklet

Ingatlanportfolió racionalizálása

Az LFZE alapfeladatainak ellátását, napi működését akadályozó tényezők, hiányosságok az alábbiakban foglalhatók össze:

- kevés a felsőoktatási kollégiumi férőhely;
- javítani szükséges a felsőoktatásban a Jazz Tanszék, a Népzene Tanszék, az Egyházzene Tanszék elhelyezésének minőségén;
- a kutatásfejlesztéshez szükséges megfelelő infrastruktúra (kutatószobák és eszközpark)
- kevés az egyéni és a kamarazenei gyakorlótermek száma;
- a Hangszerjavító Műhely és Hangszertár külső piaci bérleményben működik;
- a Bartók Béla Zeneművészeti és Hangszerésképző Gyakorló Szakgimnázium a termek teljes kihasználtsága mellett, a pinceszinti területen történő oktatással sem tudja biztosítani a szükséges oktatási és gyakorlási helyet a növendékek számára;
- a középfokú oktatás egyáltalán nem rendelkezik kollégiummal;
- a zenei oktatás sajátosságai miatt a kollégiumra speciális műszaki követelmények (épületakusztikai és teremakusztikai követelmények) vonatkoznak már középfokú szinten is (a szobák kialakításánál figyelembe kell venni a napi több órás hangszeres gyakorlást);
- a nehezen és gazdaságtalanul üzemeltethető ingatlanállomány Budapest több kerületében szétszórtan, részben önkormányzati vagy külső piaci bérleményben működik, ami növekvő kockázatot jelent az LFZE üzemeltetésére nézve.

INGATLANFEJLESZTÉSEK

1. Liszt Múzeum és Kutatóközpont fejlesztése

A fejlesztés alapvető célja a jelenleg csupán lakásmúzeumként működő Liszt Múzeum fejlesztése és az épület szolgáltatásainak (multifunkcionális kiállítóterek, múzeumshop, közösségi terek) jelentős bővítésével annak **mélyebb integrálása a főváros turisztikai vérkeringésébe**. Budapest és a Múzeum számára turisztikai és szakmai szempontból egyaránt kiemelkedő fejlődési lehetőséget teremt, ha az épületből kiköltözhetnek mindazon funkciók, amelyek nem illenek egy dedikált múzeumi, kutatóközponti hely igényeihez, lehetővé téve olyan nagyszabású fejlesztéseket, mint a lengyel állam véghez vitt korszerűsítései a Chopin Múzeumban Varsóban.

1.1. A jelenlegi állapot, előzmények

Az 1877–79 között épült hatszintes épületben közel húsz évig – a Liszt Ferenc téri épület megépítéséig – működött a Zeneakadémia. Az épület első emeletén Liszt Ferenc lakása, a második emeleten egy ideig

Erkel Ferenc lakása volt. Az Emlékmúzeum Liszt Ferenc volt lakásában az eredeti állapotokat idézi – fényképek, leírások alapján.

Az épületben keveredik a felsőfokú és a középfokú oktatási, kutatási, irodai funkció a múzeumi feladatokkal. **Az Emlékmúzeum** ezért csak **komoly kompromisszumokkal tudja kiszolgálni a múzeumi és koncertlátogatókat**. Az Egyetem éves költségvetéséből megoldhatatlan az épület átfogó felújítása, kiemelt problémát jelent a hangszigetelés hiánya, az épületgépészeti és elektromos rendszerek állapota, a tűz- és biztonságtechnikai rendszerek megfeleltetése a mai jogszabályoknak, a ma már elengedhetetlenül szükséges akadálymentesítés biztosítása, valamint a nyílászárók átfogó korszerűsítése, felújítása.

A Zeneakadémia történetében betöltött jelentősége miatt az intézmény életében kimagasló értéket képviselő, ezáltal hosszú távon őrizendő vagyonelem mára **jelentős fejlesztésre szorul**. Az épület műszaki állapotán felül a napi működésben is gondot okoz az oktatási-kutatási, valamint a múzeumi tevékenységek és látogatók keveredése.

1.2. Az épület felújításának tartalma

A múzeumi fejlesztés magában foglalja a múzeumi és turisztikai funkciók területbővítését, a Liszt Központ kialakítását és infrastrukturális feltételeinek megteremtését. Megvalósulhat továbbá az épület megnyitása az Andrássy úti világörökségi terület felé.

Hasonlóan a már most is létező kávéházakhoz, **az Andrássy úton megkezdheti működését egy Liszt Kávéház**, Liszt Ferenc kedves kávéját, süteményeit stb. kínálva, valamint egy **Liszt Ajándékbolt**, hasonlóan a doborjáni Liszt-szülőház múzeumi boltjához.

A fejlesztéssel az épület teljes felújításának keretén belül elkészülhet az épület teljes belső modernizálása és átalakítása, eredeti formájában **megtartva a Liszt-lakás korhú enteriőrjét, helyreállítva a Kamarateremet és a kamaratermi orgonát, a múzeumi területet interaktív kiállítótérrel bővítve, a középpontban Liszt magyarságával**. Megfelelő elhelyezést kapnak a múzeumpedagógiai foglalkozások, korszerűsödik a Liszt-kutatás magyarországi központja, a kutatókönyvtárral, a kutatóhelyekkel és a fonotékával még inkább bekapcsolva a gyűjteményt a nemzetközi kutatásokba is. Az európai és hazai elvárásoknak megfelelően megvalósulhat az épület teljes akadálymentesítése.

A Liszt Múzeum fejlesztésének előkészítéseként meg kell oldani a Régi Zeneakadémia épületéből kiköltöztetendő oktatási és egyéb kutatási funkciók megfelelő színvonalú végleges elhelyezését is, amelyet érdemes az ingatlanállomány racionalizálásával együtt kezelni. Az Egyetem jelenleg hatályos intézményfejlesztési terve megoldásként egy belvárosi elhelyezkedésű Liszt Campus létrehozását tűzte ki célul, amely a Régi Zeneakadémia épületéből kikerülő oktatási és kutatási funkciók kiszolgálásán túl számos, évtizedek óta megoldatlan problémát orvosolhat.

2. A belvárosi Liszt Campus

2.1. A tervezési program fő elemcsoportjai

A campus tervezési programja a fennálló és megszüntetendő helyhiányból, a képzés sajátosságaiból eredően az alábbi, funkcionális csoportokra épül: **a középfokú oktatás, a felsőfokú oktatás funkciói**

a szükséges kamara- és próbatermekkel, a felsőfokú kollégium, a középfokú kollégium, a hangszerjavító műhely és hangszertár, az üzemeltetéshez szükséges kiszolgáló területek és a régóta tervezett hangszermúzeum.

Ezen funkcionális csoportok az alábbiakat tartalmazzák:

- A középfokú oktatás: tantermek, gyakorlótermek, koncert- és hangverseny terem, tornaterem;
- A felsőfokú oktatás: Jazz Tanszék, Egyházzene Tanszék, Népzene Tanszék, Zeneszerzés Tanszék elméleti és gyakorlati tantermei, hangszeres és kamarazenei gyakorlóhelyiségek, tanszéki könyvtárak, a tanszéki adminisztráció helyiségei;
- kutatási tevékenységet kiszolgáló helyiségek és felszerelések;
- A felsőfokú oktatást kiszolgáló kollégium: minimum 140 férőhely, nemzetközi sztenderdeknek megfelelően 2 ágyas szobákkal;
- A középfokú oktatást kiszolgáló kollégium: 50 férőhely, négyágyas szobákkal;
- Hangszerjavító Műhely és Hangszertár és a Hangszerészképző gyakorlati tanműhelye;
- Az üzemeltetéshez és a központi kiszolgáló funkciók ellátásához: raktárak, karbantartó műhelyek, a létesítmény szolgáltatásait biztosító egyéb helyiségek (melegítő konyha, étterem, ruhatár), továbbá épületgépészeti és épületvillamossági rendszerek háttérhelyiségei.
- Hangversenyterem, valamint az LFZE állományában álló értékes historikus hangszereket bemutató hangszermúzeum;
- Hangdóm: a Zeneszerzés Tanszék és a Jazz Tanszék együttes használatára, amely multifunkcionális rendezvényteremmel és stúdiójával nagymértékben segíti a zenei oktatást és kutatást, valamint különleges zenei élményt biztosít a koncerteket látogató közönség számára.

2.2. A Liszt Campus helyszínének kiválasztása

A campus lehetséges helyszínének kiválasztáskor elsődleges cél, hogy az Egyetem stratégiaileg kiemelt budapesti ingatlanjainak vonzáskörzetében, tömegközlekedéssel is könnyen megközelíthető legyen, parkolási lehetőséggel, mert

- az oktatók órarendje szoros, több oktató párhuzamosan tanít a felsőoktatásban és a szakgimnáziumban;
- rendszeres a hangszerek szállítása a koncerthelyszínek és az oktatási épületek között;
- az ingatlanok üzemeltetése lényegesen kedvezőbb egy csoportban található épületegyüttessel;
- a Zeneakadémián és a Szakgimnáziumban a napi képzés része az esti koncertek látogatása szakmai gyakorlatként, így a diákoknak lehetővé kell tenni a biztonságos éjszakai hazajutást.

A tervezési program alapján a közlekedő és a vizesblokkok nélkül hozzávetőlegesen nettó 18.000 m² szintterületi adottságokkal rendelkező épület vagy épületcsoport szükséges. Az

alapterület-igény megbontható egy területen belül több épületegységre, a tervezési program főbb elemcsoportjai szerint.

Jó megoldás lenne meglévő, állami tulajdonú, rozsdáövezetben fekvő ingatlan (például a Nyugati pályaudvar mögötti területen) vagy beépített, de használaton kívüli belvárosi ingatlan (például a közel tíz éve használaton kívüli egykori MÁV-székház az Andrássy úton). E két helyszín bármelyikén történő ingatlanfejlesztés illeszkedik a Budapest 2030 Hosszú Távú Városfejlesztési Konceptióba és Terézváros Integrált Településfejlesztési Stratégiájába is.

3. Liszt Turisztikai Központ

A Brandet és benne a múzeumi fejlesztések megtérülését erősíti egy Liszt Turisztikai Központ, Étterem és Kávézó kialakítása.

3.1. A Liszt Ferenc tér jellege és a Jókai tér tervezett átalakítása

A Zeneakadémia főépületével szemben, a Liszt Ferenc téren jelenleg vendéglátó egységek találhatók, egy kivételével. Ez a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár Gyermekkönyvtára, amely a jelenlegi környezetben funkcióidegen.

A Terézvárosi Önkormányzat közeli tervei között szerepel a Jókai tér rendezése, amelynek eredményeként a Jókai teret egy „*visszafogott, csendes, irodalmi, elmélkedős*” helyé kívánják alakítani és újrapozicionálni a pihenés és a feltöltődés helyszínékként. A Liszt Ferenc térrel ellentétben az önkormányzat itt nem preferálja a kitelepüléseket és a vendéglátó funkciók térhódítását. (A tér megújításának kivitelezési munkáira vonatkozó közbeszerzési eljárásban 2019 novemberében eredményt hirdetett.)

A rendezett és újrapozicionált Jókai tér a most is népszerű Kolibri Színházzal ideális környezet lehetne a Gyermekkönyvtár számára, egyúttal lehetőséget teremtene annak korszerűsítésére is.

3.2. Liszt Turisztikai Központ

Egy Turisztikai Központ **programok, kiadványok bemutatásán és ajándékvásárlási lehetőségen túl kulturális rendezvényekkel és gasztronómiai kínálattal várná a látogatókat.** Itt rendezhetők további kulturális estek; koncertekhez kapcsolódó beavató beszélgetések; ifjúsági és közönségtalálkozók a fellépő művészekkel; vetítések, tudományos-ismeretterjesztő események; helyet kaphatnak Liszt munkásságához kapcsolódó kulináris és kulturális csemegék; minikoncertek, este 10 után jazz bár; a Cziffra-kultusz felélesztése; hétvégi matinék, kakaó- és kávékoncertek, teaház.

A Központ kialakítására és elhelyezésére lehetőség kínálkozik a Zeneakadémia épületével szemben, **a Liszt Ferenc téren, a Gyermekkönyvtár áthelyezésével.** A korábbi években már történtek előzetes egyeztetések fővárosi szinten a tárgyban.

4. A Kodály Intézet fejlesztése a Modern Városok Program keretében

2017-ben a Modern Városok Program keretében nyílt lehetőség a Kecskeméti Kodály Zoltán Zenepedagógiai Intézet fejlesztésére. E beruházás első ütemében megújul a kolostorépület, a második ütemben pedig az új koncertközponttal, archívumi területekkel és 100 fős kollégiummal, valamint kétszintes mélygarázzsal bővül az intézmény.

A teljes beruházással **hiánypótló fejlesztések valósulnak meg Kecskeméten és a régióban, erősítve Kecskemét nemzetközi kapcsolatait** is. A folyamatban lévő beruházás a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem és Kecskemét város számára egyaránt kiemelt jelentőségű.

8. számú melléklet

INTERNATIONAL KODÁLY EDUCATION CENTRE ÉS NEMZETKÖZI KODÁLY VIZSGARENDSZER KIALAKÍTÁSA

Kodály zenepedagógiai öröksége és a nevéhez fűződő Kodály koncepció (hétköznapi szóhasználatlaltal Kodály-módszer) egyedülálló és mai napig érvényes, alapelvei semmit nem veszítettek aktualitásából. Sőt a mai globalizálódó világunkban a nemzeti identitás megtartásának egyik fő pillére nemcsak hazánkban, de alapelvei miatt bármely országban, ahol adaptációja megvalósul. Emellett a segítségével végzett zenei nevelés a gyermekek személyiségfejlődésére gyakorolt bizonyított hatása miatt a kognitív képességek és a szociális alkalmazkodóképesség fejlődésének egyik záloga. Kísérletek támasztják alá azt is, hogy az időben elkezdett és megfelelő szintű zenei nevelésben részesült gyermekek egyéb képességeinek fejlődése kompenzálni tudja a kedvezőtlen gazdasági-társadalmi környezeti okozta hátrányokat is. A közösségi zenélés jótékony társadalmi, bűnmegelőzési hatásának kiaknázására mozgalmak épültek (ld. a világot meghódított El Systema, vagy a hazai Szimfónia program), de mára kiderült, hogy megfelelő módszertani tudással felvértezett tanárok nélkül előbb-utóbb visszaesik a kezdeményezések eredményessége. Egyre több országból kapunk megkeresést a módszertani képzés hiánya által okozott űr kitöltésére Kodály nagyszerű koncepciója segítségével.

Sajnos a módszer maga nem védhető le hagyományos iparjogvédelmi eszközökkel, ezért a Zeneakadémia Kodály Intézete kezében vannak azok a szakmai eszközök, amelyekkel egyrészt a koncepció nemzetközi térhódítását tovább erősíti, de egyben megakadályozza annak gyakran tapasztalt eltorzulását, rossz értelmezését, elsilányosítását, a Kodály névvel történő rendszeres visszaéléseket. Ellenkező esetben folytatódik az a sajnálatos trend, ami a nem megfelelő színvonalú adaptációk sokaságával veszélybe sodorja a módszer megérdemelt hírnevét, különösen az USA-ban, Kínában, Ausztráliában vagy az Egyesült Királyságban.

Ehhez egyrészt erősíteni kell a Kodály Intézet kommunikációját és folyamatosan hangsúlyozni azt a tényt, hogy a Kodály-koncepciónak a maga teljességében egyetlen és autentikus letéteményese a világon. Egykori hallgatói a világ több, mint 80 országában vannak jelen, elsősorban USA, Kína, Nagy-Britannia, Kína (Mainland China, Hongkong, Taiwan), Írország, Japán, Portugália, Ausztrália, Argentína, Malajzia, Új-Zéland, Fülöp-szigetek, Szingapúr, Lengyelország, Chile területein. Ahhoz, hogy meglévő nemzetközi ismertsége és elismertsége tovább növekedjen az autenticitás fenntartásával és hangsúlyozásával egy Kecskemét-központú, erős nemzetközi hálózatot kell létrehozni a világ különböző országaiban működő hiteles partnerintézmények részvételével.

Emellett erősíteni kell helyét az oktatási piacon a tananyagok megújításával, a módszertan fejlesztésével, a digitalizálás adta előnyök kihasználásával és mindezekeken keresztül az egész világra kiterjesztett vizsgarendszer bevezetésével és egy – a módszer adaptálási mintáinak ellenőrzését, minősítését szolgáló - audit szakmai csoport létrehozásával.

A külföldi térhódítás mellett vigyázó szemeket rajta kell tartania a magyar iskolai zeneoktatás, a kóruséneklés, különösen a gyermek és ifjúsági kórusmozgalmon, nem lehet elengedni ezek szakmai támogatását. Hol máshol, mint Kodály országában kell ezen a területen folyamatosan a világ előtt járnunk!

A *Kodály mindenkié* c. dokumentumfilmünkben <https://www.youtube.com/watch?v=9VuZl8hW0I8> nagyon eklatáns példák mutatják be mennyire nagyra tartja a világ azt a zeneoktatási rendszert, ami

hazánkban működik, sajnos régi fényéből igencsak sokat veszítve. Az Intézet felismerte, hogy szükséges és elkerülhetetlen a régi iskolaköpenyben ragadt magyar iskolai ének-zene oktatás módszertani fejlesztése, ebben évek óta élen jár.

A COVID-19 pandémia által teremtett helyzet gyors alkalmazkodásra kényszerítette a Kodály Intézet oktatását is, a kezdeti félelmeket legyőzve kiderült, hogy on-line oktatás keretében sok – korábban elképzelhetetlennek tartott - óratípus működik, anélkül, hogy sérülnének az alapelvek. Hozzá kell tennünk azonban, hogy az ilyen szintű zenei, zenepedagógiai képzésnek mindig maradnak olyan részei, melyet csak az oktató és a hallgatók személyes jelenlétében lehet 100% szakmai hitelességgel űzni. Hiszen Kodály koncepciójának alapeleme a közösségi zenélés, ez a legjobb technikával is csak korlátozottan alkalmazható (ne feledjük: a kóruséneklés az egyik legnagyobb rizikójú terület a vírus terjedése szempontjából...). Viszont az on-line tér keretében is működik az inspiráció megteremtése, az otthoni gyakorlás, tesztelés serkentése és a mentorálás. Ennek viszont alapfeltétele a jelenleginél többszörösen magasabb szintű technológia megléte, a meglévő, ill. adaptált tananyagok digitalizálása, a tananyag részét képező zeneművek magas művészi színvonalú felvétele.

REÁLIS veszélyként kénytelenek vagyunk számolni egy olyan helyzettel, amikor a pandémia miatt az Intézet reguláris hallgatói, akik kizárólag külföldiek (idén épp 28 országból) nem fognak tudni Magyarországra utazni és tanulmányaikat megkezdeni. Azok, akik nem fogadják el az on-line oktatási formát otthon maradnak és nem fognak tandíjat fizetni, ami az Intézet legfontosabb bevételi forrásának kiesését jelenti.

Feladatunk, hogy felépítsük azt a rugalmas oktatási modellt, mely alkalmas arra, hogy

- egészséges arányban ötvözze a frontális és az on-line oktatás előnyeit a pandémiás helyzet elmúlt utáni állapotra,
- bármikor álljon készen arra, hogy a vírus újabb támadásai esetén kizárólag on-line képzést nyújtson,
- kihasználja az on-line oktatásban rejlő lehetőségeket minél nagyobb diverzitású, moduláris oktatási- és vizsgaprogramok létrehozására,
- mindezt egy közös platformon tegye hozzáférhetővé.

Ehhez természetesen közben elvégezzük a szükséges tananyag- és IT-fejlesztéseket, humán erőforrás bővítést és folytatjuk a megkezdett kutatásokat.

Mindezen kezdeményezések egy **International On-line Kodály Education Centre** keretében jöhetnek szervezett formában létre. Csak így lehet megakadályozni, hogy egy egyedülálló magyar szellemi termék, egy hungarikum, az UNESCO Szellemi Kulturális Örökség Jó Megőrzési Gyakorlatok Jegyzékébe felvételt nyert módszer fokozatosan veszítsen nemzetközi és hazai jelentőségéből. Egyben egy **európai jelentőségű szellemi örökség** további nemzetközi terjesztését és magas minőségének fenntartását segítjük elő a jövő társadalmi érdekében.

INTERNATIONAL ON-LINE KODÁLY EDUCATION CENTRE LÉTREHOZÁSA

Mi a Kodály-koncepción alapuló zenei nevelés lényege?

- *A zene a többi művészeti ággal egyenrangú művészet. Nem csak szórakozásra való, hiszen „vannak a léleknek régiói, amelyekbe csak a zene világít be”. Az ember érzelmvilágát legelvontabb „nyelven”, de mégis közvetlenül és komplexen kifejező művészet.*

- A népzene, bár az iskolázatlan társadalmi réteg, a parasztság körében maradt életben, lényegében az egész nép, nemzet zenei múltját képviseli, *zenei anyanyelv*, ezért méltó arra, hogy a belőle fakadt vagy másféle gyökerű legmagasabb művészi értékű zenével együtt közkinccsé váljon.
- Más népek szellemiségét, kultúráját népdalaikon és műzenéjükön keresztül jobban megismerhetjük; a nyelvtanulásban is segítséget jelentenek a népdalok. A jól megválasztott zenei anyag egyfelől a *nemzeti hagyományok továbbélését segíti*, azaz a kultúrában megnyilvánuló önbecsülés eszköze, másrészt a *nemzetek közötti megértés útját egyengeti*.
- A széleskörű zenei műveltség csak a fiatalok zenei nevelésével alapozható meg, ezért *az iskolában kell megteremteni a zenei művelődés lehetőségét*, a zenei ízlés kialakítását.
- A zenei élmények és műveltség megszerzéséhez nélkülözhetetlen eszköz a *zenei írás-olvasás*; ennek hatékony, kellő idejű és jó pedagógiai vezetés mellett mindenki számára könnyen elsajátítható útja-módja a relatív szolmizáció.
- Az intenzív zenei nevelés *lélektani, illetve a szellemi képességek fejlődésére gyakorolt hatását* tudományos kísérletek bizonyítják; hozzájárul a jobb agyfélteke fejlődéséhez, különösen a kreativitásra és a feladat helyzetekben való helytállás képességre van hatással.
- A zenével legmélyebben a *közvetlen zenei gyakorlatban* lehet megismerkedni: erre a legalkalmasabb a mindenki számára hozzáférhető és legolcsóbb „hangszer” az *éneklés*; különös tekintettel a közösségi nevelés szempontjából is fontos és hatékony *kóruséneklésre*. Az éneklés – mint a legemberibb zenei megnyilvánulás – fontos *nevelőeszköz*: megvédhet a technikai társadalomban jelentkező túlzott individualizmus és elgépiesedés ellen.

Mi a Kodály Intézet jelentősége?

A Zeneakadémia Kodály Intézete 1975-ös megnyitása óta a kodályi zenepedagógiai elvek és az általuk inspirált magyar zenetanítási gyakorlat hazai és nemzetközi terjesztésének, továbbfejlesztésének legautentikusabb és nagy tekintélynek örvendő központja a világon. Most külföldi hallgatók

- egyetemi szintű (3-éves Bachelor of Arts in General Music Studies with Kodály Emphasis és 2-éves Master of Arts in Kodály Pedagogy) és
- posztgraduális (3-szintű non-degree program) képzésével foglalkozik.

Emellett fontos missziója a magyarországi és határon túli ének-zene tanárok szakmódszertani továbbképzéseinek szervezése (az elmúlt években a Mindennapos éneklés kormányzati program keretében).

Híres nyári szemináriumai ötven évvel ezelőtt indultak. Egyre népszerűbbek a külföldi érdeklődők körében az ú.n. rövid, testre szabott kurzusok. Az oktatás mellett kutatási, kiadói, kulturális és idegenforgalmi tevékenységet folytat, kiterjedt hazai és nemzetközi szakmai kapcsolatokkal rendelkezik, gazdag könyvtári és archívumi anyagot kezel.

Oktatási kínálatának bővítését a COVID-19 pandémia által kikényszerített on-line átállás tanulságai mellett az elmúlt évek nagyszabású szakmai fejlesztéseinek, innovatív digitális vívmányainak eredményei is indokolják:

- a 6-éves MTA- LFZE Aktív Zenetanulás Kutatócsoport szakmódszertani kutatási-fejlesztési program eredményei https://kodaly.hu/kodaly_mta-lfze/kutatasi-eredmenyeink-117672,

- az Erasmus+ KA2 Stratégiai Partnerség keretében végrehajtott és kiválósági elismerést szerzett európai szintű curriculum és szakdidaktikai fejlesztés eredményei <https://lfze.hu/kodaly-hub> és az elkészült közösségi on-line zenepedagógiai tudásbázis, a Kodály HUB <https://kodalyhub.com/>; <https://kodalyhub.hu/>
- a modern technológiát alkalmazó, a világon egyedülálló "Megérint a zene" tanári applikáció <https://kodaly.hu/megerintazene> és a középiskolai szolfézs tanítását segítő applikáció (<https://lfze.hu/efop-hirek/uj-irany-a-zeneoktatasban-120373>)

Miből áll a tervezett nemzetközi vizsgarendszer?

A nemzetközi vizsga- és képzési-program azoknak a minősítését szolgálja, akik a Kodály Intézet által kínált szemlélet alapján szeretnék zenei ill. tanítási kompetenciáikat fejleszteni a világ bármely pontján.

A megszerzhető oklevelek a következők:

- International Kodály Certificate
- International Kodály Advanced-level Musicianship Certificate
- Fellowship program.

A 3 oklevél 8-szintű (3+3+2) vizsgarendszert takar, mely bemeneti és kimeneti paramétereit tekintve szervesen illeszkedik a nemzetközi igényekhez és a Kodály Intézet képzéseihez. Előzetes felmérés után bárki számára nyitva áll. Része csoportos képzés (pandémiás helyzet függvényében), egyéni felkészülés a megadott szempontok szerint a letölthető tananyagok segítségével, egyéni mentorálás, személyes vizsga nemzetközi bizottság előtt. A vizsga sikeres letétele az adott ének-zene tanár munkapiaci esélyeit javítja, személyes kompetenciáit fejleszti. A Fellowship program pedig biztosítja a Kodály-módszert annak teljességében tanítani képes nemzetközi kollegák számának növekedését, így a mennyiség növelését a minőség megtartásával.

Azok, akik megszerzik a szükséges okleveleket, csak akkor tarthatják meg azt hosszabb távon, ha a program keretén belül felállítandó **audit munkacsoport** tagjai ellenőrizni tudják őt saját országában saját tanítási körülményei között. Ez az egyetlen lehetséges megoldás a minőség magas szintjének biztosítására, Kodály és módszere hírnevének fenntartására.

A képzést elérhetővé tesszük a hazai pedagógusok számára is:

- akkreditált továbbképzés (International Kodály Certificate magyar nyelvű változata általános iskolai tanítók és tanárok számára)
- kétéves Pedagógus szakvizsga (International Kodály Advanced-level Musicianship Certificate magyar nyelvű változata szolfézs és zeneelmélet tanárok számára)
- egyéves szakirányú továbbképzés keretében (Fellowship program a magyar felsőoktatásban az ének-zene tanárok szakképzését végző oktatók és potenciális szakfelügyelők számára)

Mit jelent a tananyagfejlesztés?

Ahhoz, hogy készen álljunk a digitális oktatásra történő (akár részleges) átállásra, hozzáférhetővé kell tenni azokat a tananyagokat, amelyek nyomtatott vagy prezentációs formában álltak eddig rendelkezésre. Cél, hogy a létrehozandó **International On-line Kodály Education Centre** keretében,

letölthető formában váljanak elérhetővé a magyar és nemzetközi zenepedagógia korszakos művei, adott képzésekhez vagy vizsgát támogató anyagként, több nyelven.

Teendők:

- kritikai áttekintés a meglévő választékról, definiálni kell, hogy mik szorulnak átdolgozásra, ill. mik hiányoznak a piacról
- hiányzó anyagok megírására/rögzítésére/fordítására fel kell kérni a legjobb szakembereket
- meglévő anyagoknál meg kell állapodni a jogtulajdonosokkal, eddigi kiadókkal
- a legújabb kutatások eredményeit be kell építeni az oktatási modulokba
- minden publikációhoz meg kell határozni hány nyelven legyen elérhető (angol, magyar, spanyol, kínai, japán, portugál?)
- szükséges a már elkészült és sikeres digitális fejlesztések (Kodály HUB, Megérint a zene, Szolfézstanítás applikáció) folyamatos bővítése, új tartalmakkal, új funkciókkal történő felruházása, és új igényeket kielégítő új applikációk fejlesztése, más hasonló termékeket fejlesztőkkel együttműködések kialakítása.

Nívós zenei anyagok nélkül nem képzelhető el nívós zenepedagógiai oktatás. Ennek érdekében a legjobb tanárainkkal fel kell énekelteni, a legjobb művészeinkkel fel kell játszani Kodály és követői oktatási célból írt műveit, ill. életműve szempontjából kulcs műveit és felfrissíteni a népzenei és egyházzenei repertoárt. Gyerekkórusok számára új, jól tanulható műveket kell komponáltatni.

Fontosnak tartjuk, hogy a tudatos, de játékos zenei nevelés időben, tehát már az óvodában elkezdődjön, de nem mondhatunk le azokról, akik életében kimaradt, hogy kisgyermekkorban, vagy az általános iskolában megfelelő képzést kapjanak. Tehát meg kell tudnunk szólítani a kiskamaszokat, kamaszokat is, feljűk pedig teljesen új módszerekkel, új repertoárral kell közelíteni. Ehhez a módszertan megújításán túl fiatal zeneszerzőket kell felkérni olyan rövid művek, vagy műfajilag vonzó művek írására, melyek ezt a korosztályt célozzák meg.

Az a cél, hogy ízléses designnal, egy helyen legyen hozzáférhető minden olyan tananyag, segédanyag, óraterv, applikáció, zenei anyag, kotta, amit a szakemberek ajánlanak, egyéni igények szerint könnyen letölthető formában. Szükséges továbbá az egyes modulokhoz tartozó órák előre rögzített formában történő elérését biztosítani, ill. megteremteni a technikai környezetet streamelt órák tartásához.

Mi a végső cél?

A tervezett on-line oktatási központtal megteremtenénk a **világ leggazdagabb**, egységes szemléletű, bizonyítottan hatékony, **egyedülálló magyar módszerre épülő digitális zenepedagógiai központját**, mely óriási versenyelőnyt jelentene Magyarországnak és a Zeneakadémia Kodály Intézetének.

Újra be tudnánk teljesíteni Kodály álmát, azaz a legmodernebb elvek szerint oktatott, motivált, új szemléletű ének-zene tanárok generációjának kinevelését, az újszerű tanártovábbképzéseken tanultakat alkalmazó tanárok fejlesztését, Kodály és kortársainak, tanítványainak európai jelentőségű elveinek terjesztését a világban a legmodernebb technikák alkalmazásával.

Ennek eredményeképp a MEGÚJULT ÉS ÉLVEZETES, azaz kreatív alkotással, mozgással, szabad önkifejezéssel teli ének-zene órák nyomán felnőhet egy új kiskololás réteg. Ők a **zenei transzferhatás "haszonélvezőiként"** szabad lélekkel, fejlett kognitív képességekkel, nyelvi, matematikai

készségekkel, nyitottabb társas szemlélettel, nagyobb önállósággal és rezilienciával fognak rendelkezni. Természetes közegük lesz a zene, így automatikusan kinő belőlük a jövő értő koncertlátogató közönsége. A transzferhatás, Kodály és követői pedagógiájának eredményeképp empatikus tagjai lesznek a társadalomnak, **jobb emberek és jobb szülők lesznek.**

A tervek nem igényelnek infrastrukturális beruházást, hiszen jelenleg a Kodály Intézet főépülete, Kecskemét egykori ferences kolostora éppen felújítás alatt áll az 1555/2015. (VIII.7) Kormányhatározat alapján, a Modern Városok Program keretében.

10. számú melléklet

A stratégia implementációjának lehetséges ütemterve



A stratégia implementációjának elemei

	Oktatás, tehetséggondozás, intézményfenntartás	Kutatási kiválóság	Kulturális rendezvények, kiadványok	Turisztikai fejlesztések	Ingtatlanok, létesítmények fejlesztése
2022	Nemzetközi joint master degree előkészítése	már elkészült online tananyag- és tudástár további fejlesztései új tartalmakkal és funkciókkal (Kodály HUB, move me music)	Liszt Ünnepe	Liszt Turisztikai Központ beruházási előkészítés, döntés a megvalósításról	Liszt Campus és Liszt Múzeum Előkészítés
<i>Jeles évfordulók, események</i>	Mintaiskola hálózat hazai bővítése vidéken- 1. ütem		Bartók Világverseny - hegedű		Kodály Intézet kolostorépület felújításának átadása, döntés a 2. ütemről
Kodály Zoltán születésének 140. évfordulója	Rendkívüli Tehetségek Képzője jogi státuszának rendezése	On-line Kodály Education Centre informatikai és szakmai előkészítése		Múzeumi Portfólió Dohnányi Szalon kialakításához/üzemeltetéséhez /kezeléséhez koncepció/stratégia kidolgozása és előterjesztése	
Dohnányi Ernő születésének 145. évfordulója	Zeneakadémia Kodály és Dohnányi emlékéve				
2023	Hangszerészképző jogi státuszának megújítása	On-line Kodály Education Centre - anyagok feltöltése fordítása, szükség szerinti átdolgozás	Liszt Ünnepe	Pest, Buda Óbuda egyesítésének 150. évfordulójára Ünnepi hangverseny	Kada Elek Szakgimnázium kiköltözése, Kodály Intézet 2. ütem kezdete
		Közép-Európai Zenetörténeti Kutatócsoport létrehozása	Bartók Világverseny - zeneszerzés (z)	Liszt Turisztikai Központ programok előkészítés	Liszt Campus és Liszt Múzeum megvalósításról Korm.előterjesztés és döntés
			Marton Éva Énekverseny		
			Liszt Orgonaverseny		

A stratégia implementációjának elemei

	Oktatás, tehetséggondozás, intézményfenntartás	Kutatási kiválóság	Kulturális rendezvények, kiadványok	Turisztikai fejlesztések	Ingatlanok, létesítmények fejlesztése
2024	Mintaiskola hálózat bővítése Budapesten- 2. ütem	Központi Könyvtár és Archívum hagyatéki anyagainak digitalizálása	Liszt Ünnepe	Liszt Turisztikai Központ megnyitása	Liszt Turisztikai Központ átadása
	Nemzetközi joint master degree megteremtése II. Program elindítása	Liszt Múzeum kiállítás előkészítése, múzeumpedagógiai programok, stb.	Bartók Világverseny - zongora	Liszt Múzeum turisztikai szempontú előkészítése	
2025	Mintaiskola hálózat bővítése nemzetközi szinten - 3. ütem	Liszt-emlékhelyek hálózatának bejegyztetése Cultural Routes of Europe keretén belül	Liszt Ünnepe	Liszt Múzeum és Kutatóközpont megnyitása (október-november)	Liszt Múzeum és Kutatóközpont (Régi Zeneakadémia felújítása) - átadás
	<i>Jeles évfordulók, események</i>	On-line Kodály Education Centre indítása	Marton Éva Énekverseny		
	Zeneakadémia emlékv Liszt, Dohnányi, Bartók fókusszal	Nemzetközi Kodály Symposium	Bartók Világverseny - zeneszerzés (v)		Liszt Campus 1. ütem
	A LFZE alapításának 150. évfordulója				
	Az LFZE Kodály Intézet megnyitásának 50. évfordulója				



ZENEAKADÉMIA
ALAPÍTVÁY 1875

A stratégia implementációjának elemei

	Oktatás, tehetséggondozás, intézményfenntartás	Kutatási kiválóság	Kulturális rendezvények, kiadványok	Turisztikai fejlesztések	Ingatlanok, létesítmények fejlesztése
2026	Mintaiskola hálózat nemzetközi szintű bővítése – 4. ütem	170. Éve komponált Esztergomi mise évfordulójára egyházzenei kutatások tematikája	Liszt Ünnepe	Dohnányi Szalon Megnyitásának turisztikai előkészítése	Bartók Béla Konzi új épületének átadása
<i>Jeles évfordulók, események</i>	Nemzetközi joint master degree első évfolyam diplomázik		Bartók Világverseny és Fesztivál – vonósnégyes		
Bartók Béla születésének 145. évfordulója	Zeneakadémia Liszt, Bartók emlékéve		Liszt Zongoraverseny		
Liszt Ferenc születésének 215. évfordulója			100. Éve mutatták be a Csodálatos mandarin pantomimját (1926)		
2027	Zeneakadémia Rezidens Szimfonikus Zenekarának Dohnányi sorozata	Dohnányi Nemzetközi Zenetudományi Konferencia	Liszt Ünnepe	Dohnányi Szalon megnyitása	Kodály Intézet fejlesztés 2. ütemének átadása
<i>Jeles évfordulók, események</i>			Bartók Világverseny – zeneszerzés (h)		
Dohnányi Ernő születésének 150. évfordulója			Marton Éva Énekverseny		
Kodály Zoltán születésének 145. évfordulója			Dohnányi év Dohnányi programok országszerte		

A stratégia implementációjának elemei

	Oktatás, tehetséggondozás, intézményfenntartás	Kutatási kiválóság	Kulturális rendezvények, kiadványok	Turisztikai fejlesztések	Ingatlanok, létesítmények fejlesztése
2028		Hangdóm kutatások	Liszt Ünnepe Bartók Világverseny - hegedű Liszt Orgonaverseny		Liszt Campus befejezése Ingatlanok visszaadása állami vagyongazdálkodásba (több ütemben)
2029		Felkészülés a 2030-as év eseményeire	Liszt Ünnepe Bartók Világverseny - zeneszerzés (z) Marton Éva Énekverseny		
2030		Zeneakadémia emlékévé Liszt, Dohnányi, Bartók fókusszal	Liszt Ünnepe Bartók Világverseny - zongora		
<p><i>Jeles évfordulók események</i></p> <p>A LFZE alapításának 155. évfordulója</p> <p>Az LFZE Kodály Intézet megnyitásának 55. évfordulója</p>					