Intézményfejlesztési Terv

2016-2020

Budapest, 2016. március

Tartalom

1. Vezetői összefoglaló ... 3
2. Helyzetértékelés ... 4
2.1 A társadalmi-gazdasági környezet értékelése ... 4
2.1.1 Az intézmények gazdasági környezetének értékelése ... 4
2.1.2 Az intézmények demográfiai környezetének értékelése ... 6
2.1.3 Az intézmények oktatási környezetének értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban ... 7
2.1.4 A releváns felhasználói szféra bemutatása hazai és nemzetközi dimenzióban ... 8
2.1.5 Az intézményi vonzáskörzetek bemutatása ... 9
2.1.6 Versenytársak értékelése, elemzése hazai és nemzetközi dimenzióban ... 10
2.2 A képzési tevékenység értékelése *hazai és nemzetközi dimenzióban* ... 13
2.2.1 Az intézmények képzésben részt vevő humán erőforrásának értékelése ... 13
2.2.2 Az intézmények képzési portfóliójának értékelése ... 14
2.2.3 A képzési eredményesség értékelése ... 16
2.2.4 A képzések iránti hallgatói kereslet bemutatása ... 18
2.3 A művészeti és K+F+I tevékenység értékelése ... 18
2.3.1 A művészeti portfólió értékelése ... 18
2.3.2 A művészeti kapacitások értékelése ... 19
2.3.3 A művészeti tevékenység eredményességének és az eredeti műalkotások értékelése ... 20
2.3.4 A K+F+I tevékenység ... 21
2.4 A harmadik misszió keretében végzett tevékenységek értékelése ... 22
2.4.1 A releváns felhasználói szféra szereplőivel kialakított együttműködések értékelése ... 22
2.4.2 A felsőoktatási intézményekkel kialakított együttműködések értékelése ... 23
2.4.3 Nemzetközi szerepvállalás értékelés ... 25
2.5 A működési, gazdálkodási tevékenység értékelése ... 26
2.5.1 Az intézményi nem oktató-kutató-tanár humán erőforrás értékelése ... 26
2.5.2 Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése ... 27
2.5.3 Az intézményi saját bevétel szerzési képesség bemutatása ... 27
2.5.4 A pályázati abszorpciós képesség és a forrásbevonó képesség elemzése ... 28
2.5.5 Az infrastruktúra-menedzsment értékelése ... 29
2.5.6 A vagyongazdálkodási tevékenység értékelése ... 30
3. Az intézmény stratégiája ... 31
3.1 Az intézmény jövőképe ... 31
3.2 Stratégiai irányok és akciótervek meghatározása (indikátorokkal) a kívánt jövőkép elérése érdekében ... 32
3.2.1 A képzési tevékenységben ... 32
3.2.2 A művészeti és a K+F+I tevékenységben ... 35

3.2.3 A harmadik misszió keretében végzett tevékenységben 36
3.3 Éves működési tervek a stratégiai irányok és akciótervek alapján 37
3.4 A stratégiai irányok és akciótervek várható pénzügyi-gazdasági hatásai 37

1. Vezetői összefoglaló

A Magyar Táncművészeti Főiskola a táncművészet teljes spektrumát lefedő képzési kínálata hazánkban egyedülálló, de a világ táncművészképzésében is előkelő helyet foglal el. A Főiskolán kiválóan felkészült, sok esetben több évtizedes tapasztalattal rendelkező, hazai és nemzetközi színtéren is elismert mesterek, oktatók és szakemberek adják át tudásukat hallgatóinknak.

Intézményünk megfelel a munkaerő-piaci igényeknek, amelyet jól jellemez, hogy a táncművészek kb. 95%-a talál azonnal a képzettségének megfelelő állást, a diplomás tánctanáraink pedig lefedik az ország köznevelési intézményeiben táncoktatásra alkalmazottak létszámát. Az oktatás kiválósága révén a hazai és nemzetközi táncéletben elért irányadó pozíciónk a jövőben is fenn kívánjuk tartani, illetve tovább erősíteni. Tánctudományi Kutatóközpontunk, olyan alkotó és kutató szellemi műhely, mely a tánctudományok akadémiai elismertségének kivívását, illetve javítását hivatott elősegíteni, és megfelelő alapot biztosít a Doktori Iskolánknak.

Az oktatás mellett fontos feladatunk hallgatóink számára a szakmai gyakorlat biztosítása, amellyel közművelődési funkciót is betöltünk, mivel előadásaink között sok a beavató színházi táncműsor és az ifjúsági előadás, melyek a művészeti ág népszerűsítését szolgálják, ismeretterjesztő, szemléletformáló jelleggel növelik a hozzáférést az intézményben jelenlévő értékekhez.

Törekvésünk, hogy az elmúlt években kialakított színháztermi környezet továbbfejlesztésével, a meglévő tudásbázisra építve, a fejlesztés és innováció eredményeinek hasznosításával bővítsük képzéseink tartalmi elemeit, valamint infrastrukturális szempontból egyaránt korszerű felsőoktatási intézményként működjünk, amely sokoldalúan képzett szakemberekkel látja el a hazai és európai munkaerőpiacot. Az Amerikai úti ingatlan megszerzésével a közeljövőben a XXI. század elvárásainak megfelelő egységes Campus ad majd otthont.

A Magyar Táncművészeti Főiskola küldetésének tekinti:

- az *egyetemi státusz megszerzését*, melynek fő előnye a mostanra kikristályosodott, ugyanakkor továbbfejleszthető képzési struktúra megtarthatósága lenne,
- a folyamatosan bővülő, a munkaerőpiac rövid- és hosszabb távú igényeihez egyaránt rugalmasan alkalmazkodó képzési kínálatával hozzájáruljon *a hazai és nemzetközi tánc- és színházi együttesek művészigényének kielégítéséhez*,
- országos viszonylatban egyedüliként biztosítsa a *tánctanítás teljes spektruma* (köznevelés, alap-, közép- és felsőfokú művészetoktatás) *számára a* szakképzett oktatók rendelkezésre állását,
- a korlátozott lehetőségek ellenére törekedjen arra, hogy a *kutatómunka* a tánctudomány művelőinek körében nemzetközi viszonylatban is ismert legyen,

- ösztönözze és segítse oktatóit a *tudományos fokozat megszerzésében* és a táncművészeti közéleti tevékenységben való szakmai szerepvállalásban,
- biztosítsa a hallgatók számára az *egyéni érdeklődésnek megfelelő képzés lehetőségét*, segítse elő a tudományos igényű kreatív művészi szemlélet fejlesztését,
- a kölcsönösség elve alapján együttműködjön a szakterületén munkálkodó hazai és nemzetközi intézményekkel, egyetemekkel és kutatóhelyekkel,
- szakmai kapcsolatrendszere alapján vállalja a táncművészet területén a ráháruló *szakmai érdekképviseleti feladatok* ellátását, szellemi és anyagi kapacitásaival elősegítse a táncművészet fejlődését, társadalmi elismertségét,
- lehetőségeihez képest vállaljon részt a *külhoni magyarok* táncművészeti képzésében,
- ápolja és fejlessze *nemzetközi kapcsolatait* a külföldi társintézményekkel, együttesekkel, kutatóintézetekkel
- biztosítsa a *külföldi érdeklődők bekapcsolódását* a képzés különböző szintjeibe,
- a hallgatókból álló *táncegyüttes működtetésével* gazdagítsa a hazai kulturális palettát és részt vállaljon a közönségnevelésben.

Az Intézményfejlesztési Terv csapatmunka eredménye, készítését a stratégiai menedzser koordinálta. A munkában kiemelkedő szerepet játszott a rektor, a kancellár, az intézetigazgatók, a művészeti menedzser és a tanszékvezetők. A gondolatok, vélemények megosztásával, a stratégiai célok konszenzus alapján fogalmazódtak meg. Az egyes szervezeti egységek munkatársai, ill. vezetői (gazdasági osztály, tanulmányi osztály, könyvtár, informatikai csoport, létesítménygazdálkodás) a létszám-táblázatok, az oktatói korfa, valamint saját működési adataik rendszerezésével segítették a munkát. A tervezetet a szenátus tagjai előzetesen véleményezték, kiegészítésekkel, észrevételekkel látták el, melyek az anyagba beépítésre kerültek. Az így kialakult dokumentum szolgál a stratégiai tervezés alapjául.

Intézményünk méretéből adódóan az információ áramlás biztosított, a kollégák napi szinten együttműködnek céljaink eléréséhez. A meghozott döntések és az azzal kapcsolatos feladatok kommunikációját első sorban a szervezeti egységek vezetői biztosítják, akik ezeket a tanszékeken és titkárságokon keresztül közvetítik körlevelek, illetve elektronikus úton történő tájékoztatás formájában.

2. Helyzetértékelés

2.1 A társadalmi-gazdasági környezet értékelése

2.1.1 Az intézmények gazdasági környezetének értékelése

A művészeti, kulturális, szabadidős iparágak térhódítása az utóbbi évtizedben számottevő mind Magyarországon, mind Európában. Az iparág bevételének növekedése dinamikus (amely folyamat a gazdasági válság eliminálódásának köszönhető, és várhatóan tartós lesz), a művészeti, kulturális, szabadidő szektorban dolgozók aránya jelentős hányadát adja a

foglalkoztatásnak. Ez a tendencia európai szinten arra sarkallja a vezetőket, hogy nagy hangsúlyt fektessenek az iparág fejlesztésére, amely programok pozitívan érinthetik a magyar művészeti, kulturális életben tevékenykedő intézményeket, vállalatokat is. Amennyiben ez megvalósul, tovább növekedhet a foglalkoztatottság a művészeti, kulturális szektorban, így a Magyar Táncművészeti Főiskolán végzett hallgatók elhelyezkedése a jövőben is biztosított lesz.

2014[1]	**Kulturális és kreatív iparág aránya a teljes GDP-hez viszonyítva**	**Kulturális és kreatív iparág részesedése a foglalkoztatásból**
EU	4,2%	3,3%
Magyarország	*3,7%*	*4,4%*

A művészképzést végzők gazdasági helyzete speciális abban a tekintetben, hogy már tizenéves koruktól kereső tevékenységet végeznek, de a táncos pálya időtartama más szakmákhoz képest rövid, és a megszűnt korkedvezményes szakmai nyugdíj komoly bevételi forráskiesést jelent a pályát élettani sajátosságok miatt folytatni nem tudók számára (40 éves koruk után kevesen tudnak professzionális táncosok maradni). Számukra kötelesek vagyunk egy életpályamodell lehetőségét biztosítani (pl. továbbtanulás, átképzés, stb.).

A sokoldalúan képzett táncművészek ma jóval többféle lehetőség közül választhatnak, mint akár 15-20 éve, ugyanakkor az Operaház nem jelent „felvevőpiacot" egész évfolyamok számára. Fontos feladatunk, hogy tudatosítsuk hallgatóinkban: nekik is aktívan részt kell venniük jövőjük alakításában, naprakésznek, tájékozottnak kell lenniük a lehetőségeket illetően. Az elhelyezkedésben a kapcsolati tőke szerepe továbbra is jelentős. Ennek kiépítését külföldi nyári kurzusokon, próbatáncokon való részvétel anyagi támogatásával, vendég mesterek és koreográfusok meghívásával és külföldi turnékkal igyekszünk elősegíteni.

A művészképzés mellett kiemelt szerepet játszik a portfóliónkban a pedagógusképzés, hiszen a magyar táncművészet fellegváraként kötelesek vagyunk átadni a tudást a jövő oktatói, tanárai számára, akik egészen az alapfoktól biztosítják a táncosok nevelését országszerte és határainkon túl. Jelenleg 411 minősített alapfokú művészeti iskolában folyik Magyarországon táncoktatás, köztük 321-ben néptáncot, 149-ben társastáncot, 45-ben balettet tanítanak[2]. Emellett rengeteg magánintézmény foglalkozik szabadidős táncoktatással, ahol szintén szakképzett oktatókat foglalkoztatnak.

A Közép-Magyarországi Régió egyik kiemelt jelentőségű intézménye, ahol az ország minden részéből, valamint határainkon túlról is ideérkező, a legkülönbözőbb anyagi és szociális

[1] Forrás: HVG, Ebben az iparágban dolgoznak a legtöbben Európában, 2014. december 6.
[2] *Oktatási Hivatal adatai alapján,* http://www.oktatas.hu/kozneveles/intezmenykereso/alapfoku_muveszeti_iskolak/!DARI_AMI/oh.php?id=kir_ami_talalat (utolsó letöltés: 2015.12.10.)

háttérrel rendelkező tanulókat kell arra ösztönözni, hogy csak a teljesítmény magas színvonala számít, melynek eléréséhez mindenki számára azonos feltételeket biztosítunk. A sokéves, kitartó munka és elhivatottság eredményeként, sikeres művészként még az eredetileg hátrányos helyzetből indulók is kiemelkedő életszínvonalat érhetnek el.

A magyarországi reáljövedelem növekedés hallgatóink életszínvonalának növekedését eredményezi – lévén, hogy a Kollégium köznevelési intézmény, a vidékről érkezett hallgatók albérletben élnek, amely egyre drágább lesz és a megélhetési költségek is nőnek, de a hallgatók családi háttere és az esetleges saját jövedelmek lehetővé teszik a megfelelő életszínvonal biztosítását. Természetesen a reáljövedelem növekedés a művészetet „fogyasztók" létszámának évről évre történő növekedését is maga után vonzza, amely jelentkezik előadásainkra látogató közönség létszámának növekedésében is.

2.1.2 Az intézmények demográfiai környezetének értékelése

Hallgatóink létszáma az elmúlt évtizedben állandónak mondható, függetlenül a lakosságszám csökkenésétől. Ezzel párhuzamosan folyamatosan nő a táncművészet társadalomra gyakorolt hatása és az igény az alkotók és a közönség részéről a sokoldalúan képzett táncművészek alkalmazására. A táncművészet különböző stílusirányzatainak térhódítása a magyar színházi életben olyanokat is a szakma professzionális elsajátítására sarkall, akiknek addig talán meg sem fordult a fejükben, hogy ez egy számukra is elérhető élethivatás lehet. Továbbá az előadó-művészeti együttesek minősítésében nagy szerepe van a felsőfokú végzettségű művészek foglalkoztatásának a 2008. évi XCIX. törvény alapján, így a táncosok számára ez is motiváló erő a felsőfokú tanulmányok elvégzésére.
Intézményünkben a fővárosból, vidékről, határon túlról és külföldről érkező hallgatók egyaránt tanulnak.

Budapesten találhatók azoknak az együtteseknek a központi próbatermei, amelyek fontos feladata a fővárostól távol élő közönség megismertetése a kortárs táncművészet alkotásaival. Fontosnak érezzük a vidéken, nem ritkán a környező országok magyarlakta területein rendezett előadásokat, nem titkolva azt a reményt, hogy „testközelből" látva a produkciókat a táncművész pálya vonzóbbá válik a fiatalok számára. Emellett külföldi vendégszerepléseink alkalmával is

célunk, hogy minél több hallgatót vonzzunk mind Európából, mind Ázsiából és a tengerentúlról.

Művészképzésünkben résztvevők egy jól behatárolható korosztályt képviselnek a szakmai oktatás követelményeiből adódóan. Az előkészítő képzést feltétlenül kisgyermekkorban kell elkezdeni, amikor a test még alakítható. Ennek megfelelően a 9 éves balettművészképzés 10 éves korban, az 5 éves néptánc-, és moderntánc művész képzés 14 éves korban kezdődik. Ebben a korban még fejleszthető a tartás, formálható a testalkat, fejleszthető a test hajlékonysága és rugalmassága, a növendékek ritmusérzéke, a mozgásfelfogó, koordinációs- és művészi készsége.

Művészképzésen belül részképzésben részt vevő hallgatóink életkora átlagosan 16-19 év között mozog, ők főként 1-1 évre érkeznek hozzánk, de azon hallgatók, akik jól beszélnek angolul, gyakran folytatják később tanulmányaikat BA képzésünkön. A problémát az angolul nem vagy kissé beszélő japán hallgatók jelentik, akik nem tudják teljesíteni az elméleti tantárgyakat, így nincs esélyük a BA képzésen való részvételre.

A táncos és próbavezető szakon a huszonéves korosztály van többségben, akik érettségi után itt kezdik meg felsőoktatási tanulmányaikat. Eközben a tánctanár szakos hallgatók életkori megoszlása a huszonévestől egészen a negyvenes-ötvenes korosztályig terjed, mivel sokan aktív táncos pályafutásuk végéhez közeledve ismerik fel a továbbtanulás fontosságát.

2.1.3 Az intézmények oktatási környezetének értékelése hazai és nemzetközi dimenzióban

Intézményünk országos szinten biztosítja és felügyeli a táncművész és táncpedagógus képzést. Partneriskoláink közvetlen kapcsolatot biztosítanak az alap- és középfokú művészetoktatáshoz.

A táncos pálya időben behatárolt, a táncosoknak – egykori hallgatóinknak – 40 éves koruk körül pályát kell változtatniuk. A közoktatásban feladatunk ezért az, hogy a szűk időkeretek között minél hatékonyabban oktassunk, kialakítva a későbbi önálló tanulásra való képességet. A Táncművészképző Intézetben folyó képzés elsődleges célja mindhárom specializáción (klasszikus balett, néptánc és moderntánc) olyan, magasan képzett táncművészek felnevelése, akik pályafutásuk során a különböző együttesek és alkotók elvárásainak színvonalas szakmai és művészi teljesítménnyel képesek megfelelni. Az Intézet kiemelt feladata a személyre szabott tehetséggondozás, mely kiterjed a jelentkezők közül az alkalmasak kiválasztásától az előkészítő évfolyamok munkáján keresztül egészen a hallgatók fellépéséig, és a tánctechnikai tudás átadása mellett magában foglalja jelöltek művészpályára való szellemi felkészítését és személyiségük kibontakoztatását is. A leendő táncművészek számára a színpadi ismeretek és gyakorlat megszerzését saját színpadunk, az operaházi előadásokban való rendszeres közreműködés, a hazai és külföldi fellépések, versenyek segítik elő. Az aprólékosan kidolgozott tánctechnika elsajátítása mellett alapvető szempont a hallgatók zenei érzékenységének

fejlesztése is, hogy a legkülönbözőbb stílusokban is képesek legyenek együtt lélegezni a zenével, és érzékenyen, hitelesen reagálni annak érzelmi-értelmi tartalmára.

A Koreográfus- és Táncpedagógus-képző Intézet felelős a pedagógusképzés teljes vertikumáért, aminek első lépcsőfoka a táncos és próbavezető alapképzési szak. Hat specializációján (klasszikus balett, néptánc, moderntánc, modern társastánc, divattánc, színházi tánc) a cél olyan szakemberek képzése, akik a gyakorlati táncos feladatok színházi vagy együttesbeli ellátása mellett elméleti ismereteik birtokában alkalmasak az intézményekhez kötődő, illetve a független művészeti életben való részvételre is. A szak elvégzése biztosítja a bemeneti lehetőséget a kétéves tánctanár mesterképzésre azoknak, akik a táncművészet oktatása iránt éreznek elhivatottságot.

A koreográfus alapképzési szak, melynek első, 2013-ban indult első, kis létszámú (12 fő) évfolyamán az általános táncnyelvi felkészítés mellett a gyakorlatorientált képzésen keresztül az alkotói tehetség tudatos kibontakoztatásán van a fő hangsúly.

A tánctanár mesterképzési szakon folyó képzés feladata, hogy az erre a pályára készülőknek biztosítsa a legmagasabb szintű, friss és naprakész módszertani tudás megszerzésének lehetőségét, melynek birtokában a tánctanárok elősegíthetik a fiatalok testi-lelki egészségének fejlődését, a művészetbe való bevezetésüket, valamint a magyar nemzeti tudatuk ápolását.

Cél ezen túl a tanári személyiség fejlődésének és a felelős értelmiségivé válás folyamatának támogatása is. Mindehhez kiváló pedagógusok és művészek nyújtanak segítséget. Azonban a jelenlegi Kazinczy utcai épület nem felel meg a színvonalas oktatás biztosításának, ezért kiemelt fontosságot tulajdonítunk az Amerikai úti új épületünk felújítási munkálatainak.

2.1.4 A releváns felhasználói szféra bemutatása hazai és nemzetközi dimenzióban

Intézményünk fennállása óta mindig létező munkaerő-piaci igényeket elégített ki. A hazai megrendelők köre evidens, és lényeges mértékben a jövőben sem változik. Mindezt az alábbiakban foglaljuk össze.

Művészképzésünk elsődleges felhasználói kulturális intézmények, akik a teljesség igénye nélkül az alábbiak:

- Magyar Állami Operaház: Több, mint hat évtizedes rendkívül szoros együttműködés, hallgatóink az adott év repertoárjában való állandó jelenléte, valamint az operaházi művészek folyamatos vagy időszakos alkalmazása az oktatásban.
- Nemzeti Táncszínház: a színház működéséből adódóan rendszeres lehetőséget biztosít a hallgatók színpadi gyakorlatának professzionális körülmények között való bemutatására.
- Több néptánc, illetve moderntánc együttes is rendszeresen igénybe veszi hallgatóinkat, akik a szakmai gyakorlaton túl megismerhetik a jövő lehetséges munkahelyeit, azok

elvárásait, működését. (Pl.: Magyar Nemzeti Táncegyüttes, Experidance, Trafó és MU Színház különböző produkciói, PRevolution).

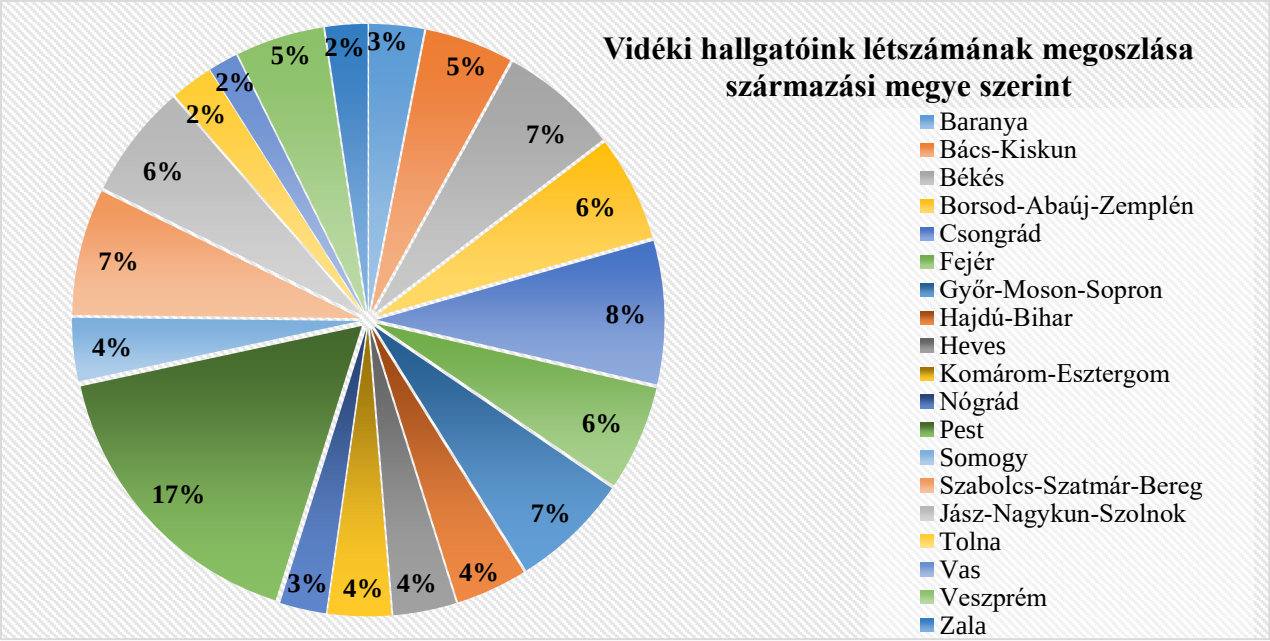
- Filharmónia Rendezvényszervező Nonprofit Kft.: Hallgatóink évről évre több előadássorozattal lépnek a közönség elé a fővárosban és jelentős számban vidéken, hogy a táncművészet legszebb és legismertebb műveinek részleteivel vagy akár a teljes Diótörő produkciónk által kapjon a közönség életre szóló élményt.
- Zuglói Filharmónia Nonprofit Kft.: szoros és rendszeres az együttműködésünk a szintén Zuglóban tevékenykedő zenekarral és koncertrendezővel. Hallgatóink évek óta rendszeresen közreműködnek a különböző bérletsorozatokban, ifjúsági előadásokban, ezzel – a színpadi gyakorlat mellett – a közművelődési tevékenységből is kiveszik a részüket, hiszen egy-egy produkciót 10-12 előadásban több ezer kisdiák tekint meg.
- A szabad munkaerő-áramlás lehetősége eredményezte, hogy a végzett táncművészek nagy többsége a nyugat-európai, illetve amerikai együttesekhez kap szerződést. Ez a tény önmagában is minősíti a szakmai képzés kiválóságát, sokszínűségét. Az elmúlt években végzett balettművész szakos hallgatók közül néhányan már a bécsi és drezdai operaházak tagjai, de Pozsony, Prága, Berlin, Madrid, Belgrád, Amszterdam, Chemnitz együtteseiben, valamint a tengerentúlon is többen dolgoznak. A fiatal művészek elhelyezkedési mutatója szinte 100 %-os.

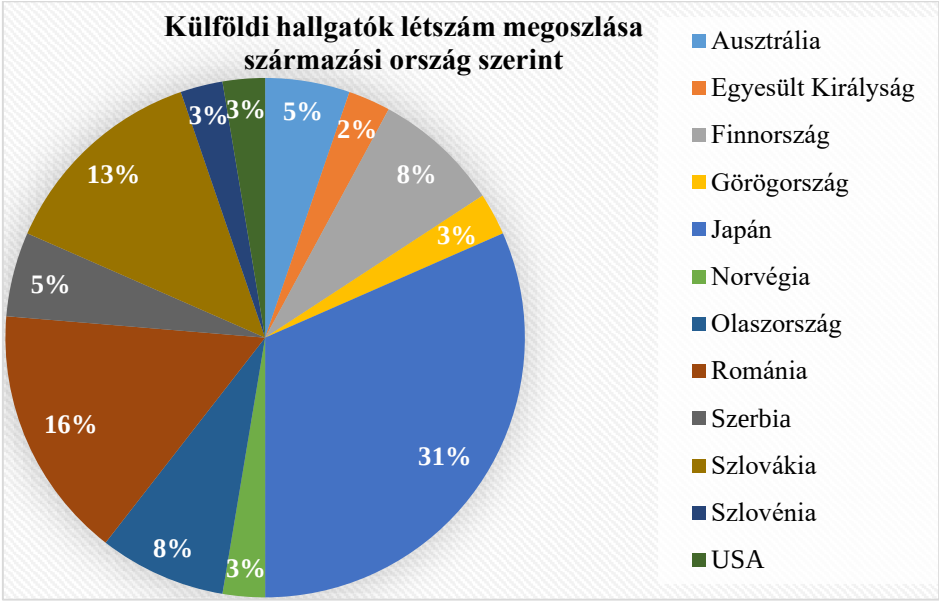
A Koreográfus- és Táncpedagógus-képző Intézet hallgatói végzett tánctanárként többnyire az ország egész területén megtalálható alap- és középfokú művészeti iskolák meghatározó oktatói lesznek, hiszen csak a nálunk szerzett tanári diplomával taníthatnak, illetve táncos és próbavezető végzettségükkel különböző együttesek balettmesteri, próbavezetői feladatait látják el. Továbbá az Intézetben végzettek országszerte töltenek be táncosi pozíciót különböző együtteseknél és színházakban.

2.1.5 Az intézményi vonzáskörzetek bemutatása

Intézményünk helyi, regionális, országos, határon túli szórvány területek mellett nemzetközi téren is képviselteti magát.

Az ország egész területéről fogadunk hallgatókat. A néptánc specializáción (a művész- és tanárképzésben egyaránt) ez az arány jellemzően még nagyobb, hiszen a legtöbben onnan jelentkeznek, ahol hosszú hagyománya van a néptánc oktatásának. Továbbá határon túli magyar, valamint a világ számos pontjáról érkező hallgatóink is vannak.





2.1.6 Versenytársak értékelése, elemzése hazai és nemzetközi dimenzióban

A Magyar Táncművészeti Főiskola a hazai táncművészképzésben egyedülálló, de világszinten is különleges, hiszen kevés olyan felsőoktatási intézményt találni, ahol ilyen sokrétű az oktatási programkínálat (táncművészképzés különböző specializációkon, táncpedagógus-, koreográfus-képzés, stb.).

A Budapest Kortárstánc Főiskola, mint nevében is egyértelművé teszi, a táncművészet csak egy bizonyos szegmensét kívánta megalakulása óta művelni, amely az akkori kínálatot figyelembe véve természetes volt, hiszen hiány mutatkozott a kortárstánc hivatalos oktatásának terén, mivel a táncművészet ezen területét a Magyar Táncművészeti Főiskola képzési portfóliója nem tartalmazza.

Mind a győri mind a pécsi szakközépiskolával hagyományosan szoros az együttműködésünk, elsősorban a győri iskolából kerülnek művészképzésünkre olyan tanulók, akik felsőfokú képzést szeretnének szerezni és tanulmányaik alatt megfelelő előmenetelt mutattak ahhoz, hogy felvételt nyerjenek intézményünkbe.

A Magyar Táncművészeti Főiskola fokozatosan bővíti szakmai tevékenységének sokszínűségét, amely mára azt eredményezte, hogy sem itthon sem a környező országokban nincs hasonló felépítéssel bíró táncművész vagy táncpedagógus képző intézet. Egyedülállóak vagyunk a tekintetben, hogy képzésünkhöz szorosan kapcsolódik a Nádasi Ferenc Gimnázium és Kollégium, amely biztosítja a köznevelést a 10 éves koruktól nálunk tanulók számára. Ennek köszönhetően nemcsak a fővárosi, hanem a vidéki, határon túli magyarok is gimnáziumi oktatásban részesülhetnek a szakmai képzés mellett párhuzamosan. Sőt jelenleg is tanulnak külföldi, nem magyar anyanyelvű (ciprusi, horvát, olasz) diákok is a gimnáziumban, akik megtanultak magyarul, így teljesíteni tudják a követelményeket.

Versenyhelyzetünk a fentiek alapján speciális. Magyarországon elsősorban az erőforrásokért (anyagi és humán) versenyzünk más azonos fenntartójú felsőoktatási intézményekkel, illetve a humánerőforrás tekintetében főként művészeti intézményekkel (Opera, színházak, táncegyesületek, stb.), de természetesen az oktatóink esetében fenn áll a veszélye, hogy amennyiben más táncoktatási intézmény magasabb fizetést és juttatásokat tud biztosítani számukra, elszívják tőlünk a legkiemelkedőbb tanárainkat.

A támogatások területén is a fentiekhez hasonló helyzet áll fenn, hiszen az állami támogatások az alapműködéshez elegendőek. Az előadó-művészeti tevékenységünk folytatása érdekében folyamatosan pályázunk, ugyanakkor a felhasználói kör nagyon széles, ezért gyakran elaprózódik a támogatási összeg. A privát szektor támogatóinak bevonása szükséges, ami jelentős munkát igényel, hiszen az oktatási, művészettel foglalkozó, illetve sport területén munkálkodó intézmények mind harcot folytatnak a nagy vállalatok támogatásának elnyeréséért, miközben a kis- és középvállalkozások, egyesületek, alapítványok általában személyes kötődés alapján választják ki támogatottjukat. A hazai pályázatok tekintetében szintén nagy verseny folyik – intézményünk a Közép-Magyarországi Régióhoz tartozik, így az infrastruktúra-fejlesztéshez kapcsolódó európai uniós pályázatokból 2012 óta kiszorul, de művészeti, kutatási és oktatási pályázatokon gyakran vesz részt sikeresen.

Magyarországon a diákok iránti verseny megoszlik a professzionális táncművészet iránt érdeklődő és a szabadidőben táncolni vágyó diákok között. Képzéseinkkel természetesen elsősorban a táncot hivatásuknak választó hallgatókért versenyzünk, azonban versenyelőnyünk van a Kortárstánc Főiskolával szemben, illetve a táncművészek terén a művészeti intézményekkel és más felsőoktatási intézményekkel szemben is, mivel azok a hivatásos táncosok, akik felsőfokú képzettséget szeretnének szerezni, elsősorban minket választanak.

Művészeti előadó tevékenységet végző intézményként versenyzünk a közönségért is, hiszen előadásaink fontos bevételi forrást jelentenek számunkra, de természetesen az alapvető célunk a táncművészet megszerettetése és megismertetése a magyar közönséggel a legkisebbektől a legidősebbekig.

Nemzetközi téren a versenyhelyzet elsődlegesen a hallgatók iránt folyik, és ehhez versenyképes tandíj mellett kell biztosítanunk a legszínvonalasabb oktatást. A minőségi oktatáshoz kiváló szakembereket kell alkalmaznunk, amely magyar viszonylatban meg is valósul, de a nemzetközi színvonal eléréséhez fejlesztésekre van szükség, amelyhez több anyagi erőforrás szükséges. Balettművész-képzésen versenyelőnyünk van, hiszen kevés intézményben tanulhatnak Vaganova-módszer alapján balettet a hallgatók, és intézményünk nemzetközi szakmai elismerését bizonyítja, hogy a világhírű szentpétervári Vaganova Akadémia igazgató asszonyának több alkalommal is kinyilvánított véleménye, mely szerint a drezdai Palucca Schule mellett az egyedüli partneriskolájuknak a Magyar Táncművészeti Főiskolát tekintik.

A Palucca Schule-val szemben a tandíjak tekintetében hátrányban vagyunk, hiszen a német állami támogatásoknak köszönhetően a Palucca nagyon alacsonyan tudja tartani a tandíj éves díját.

Ország	Intézmény neve	Képzés neve	Képzés szintje	Képzés díja/tanév
HU	*Magyar Táncművészeti Főiskola*	Táncművész	BA	€ 4 500
NL	*Codarts*	Táncművész	BA	€ 1 984
NL	*Fontys*	Színpadi táncos	BA	€ 1 984
NL	*ArtEZ Institute of the Arts*	Táncos	BA	€ 1 951
DE	*Palucca Hochschule*	Táncművész	BA	€ 500
RU	*Vaganova Academy*	Balett táncos	részképzés	€ 13 400
UK	*Royal Ballet School*	Balett táncos	részképzés	€ 8 600
HU	*Magyar Táncművészeti Főiskola*	Táncművész	részképzés	€ 5 000
FR	*Paris Ballet School*	Balett táncos	részképzés	€ 1 300
AT	*Wiener Staatsoper Ballettakademie*	Balett táncos	részképzés	€ 900

Nemzetközi pályázatokon versenytársaink lehetnek más felsőoktatási intézmények (akár más területeken oktatók is), illetve a művészeti intézmények kiemelten.
Nemzetközileg is versenyzünk a közönségért, hiszen külföldi fellépéseink kiemelt célja a magyar táncművészet meg- és elismertetése, amelyhez el kell érnünk a tánc iránt érdeklődőket, és ez idegen terepen nehezebb feladat, mint itthon.

2.2 A képzési tevékenység értékelése *hazai és nemzetközi dimenzióban*

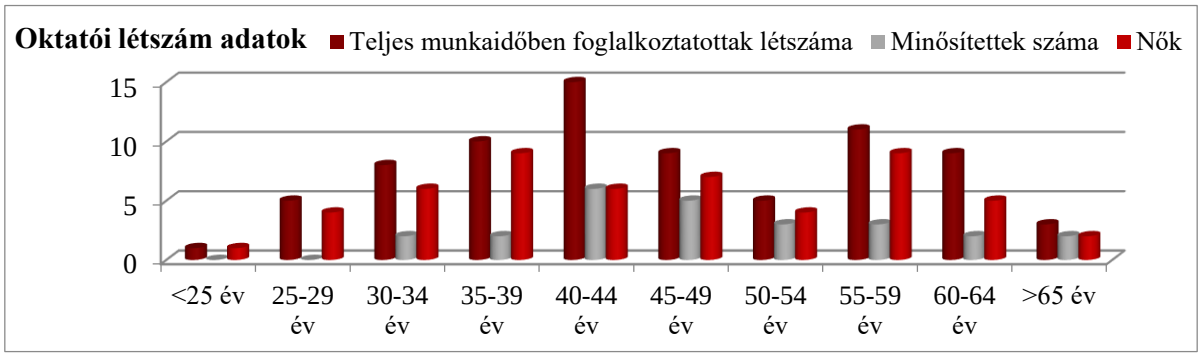
2.2.1 Az intézmények képzésben részt vevő humán erőforrásának értékelése

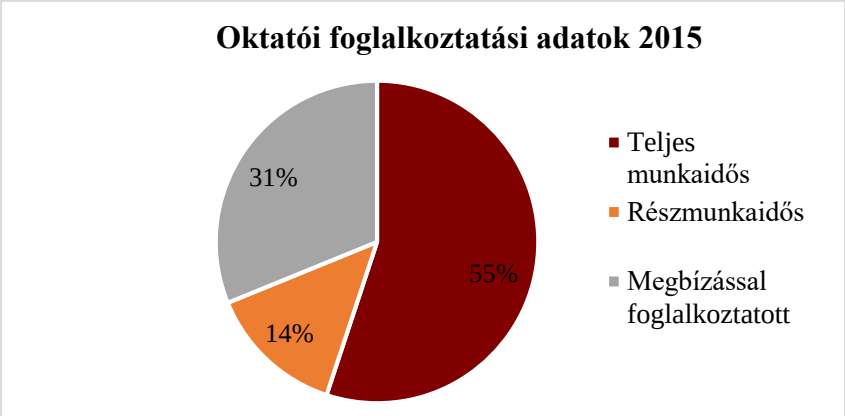
A szakmai oktatók – balettmesterek, pas de deux-t, társastáncot és egyéb másodtárgyat oktatók, de ide tartoznak a zongorakísérők is – munkáját nemcsak a közvetlen felettesük, hanem a félévi és év végi vizsgákat követően a vizsgabizottság tagjai is értékelik, az itt elhangzottakat jegyzőkönyvben rögzítik. Természetesen év közben is számtalan alkalom adódik a tanév elején meghatározott feladatok közvetlen értékelésére, hiszen a balett termek egyik falán nagyméretű üvegablak teszi mindenki számára láthatóvá a teremben folyó munkát. Így az adott tanszék – klasszikus balett, néptánc vagy moderntánc – vezetője, vagy a Táncművészképző Intézet igazgatója ugyanúgy láthatja a mindennapi szakmai munkát, mint a rektor, aki minden oktató/kutató tanár munkáltatója. Így akár az azonnali visszajelzés, értékelés is megtörténhet, amely számos esetben meg is történt.

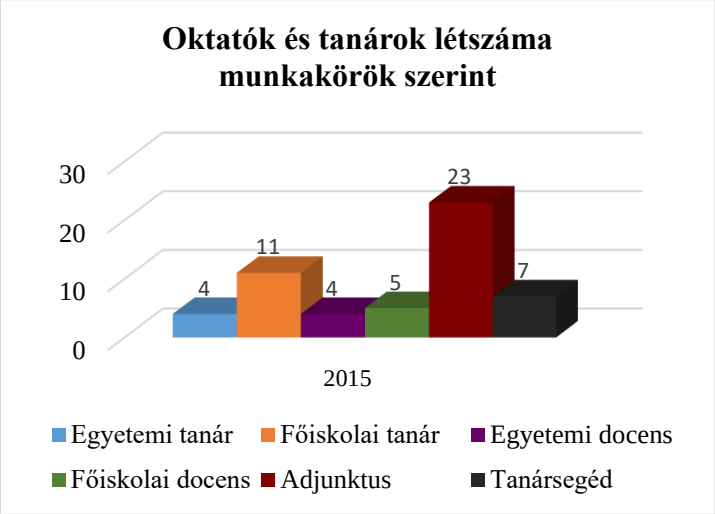
Intézményünk életében egy tanév alatt számtalan nyilvános fellépési lehetőség kínálkozik a növendékek/hallgatók számára. Különböző programok keretében mutathatják be technikai felkészültségüket, stílusérzéküket, szerepformálási képességüket. Minden ilyen előadást több összpróba előz meg, ahol a szakmai vezetők véleményezik a látottakat és így közvetve az adott előadó felkészítő balettmesterének munkáját is, amely mindenképpen egy közvetlen visszajelzés az előadó és az őt tanító szakember számára.

A szemeszterenkénti vizsgákat követően összoktatói értekezlet keretében értékeljük a félévi vizsgákat és határozzuk meg az általános tapasztalatok utáni közvetlen teendőket, hogy a szakmai oktatás továbbra is az elvárható magas művészi színvonalon történjen.

A rektor mellett működő Művészeti Tanács valamint a Tudományos Tanács is egyfajta értékelő, elemző szereppel rendelkezik; pl. a Művészeti Tanács tesz javaslatokat a különböző állami díjakra való felterjesztésekről, az MTF által alapított díjak odaítéléséről, a hazai és külföldi tanulmányutak, továbbképzések lehetőségének megadásáról.







2.2.2 Az intézmények képzési portfóliójának értékelése

A képzési szerkezet alakulását a kétszintű (bolognai) típusú képzési rendszer megszilárdulása jellemzi. A jelenlegi képzési szerkezetet az alábbi táblázat szemlélteti:

Felsőfokú tanulmányokra előkészítő képzések		
FELVÉTELI ELŐKÉSZÍTŐ TANFOLYAM önköltséges (kl. balett: 5-9 éves korig)	ELŐKÉSZÍTŐ JOGVISZONY (kl. balett: 6 év, 10 éves kortól, néptánc és moderntánc: 2 év,14-16 éves kortól)	
Alapképzések (BA)		
TÁNCMŰVÉSZ Specializációk: kl. balett, néptánc, moderntánc Táncművész – angol nyelven (balett)	TÁNCOS ÉS PRÓBAVEZETŐ Specializációk: kl. balett, néptánc, moderntánc, modern társastánc, divattánc, színházi tánc	KOREOGRÁFUS*

Mesterképzések (MA)			
KLASSZIKUS BALETTMŰVÉSZ	NÉPTÁNCMŰVÉSZ **	TÁNCTANÁR	
		60 kredites (1 éves) Táncpedagógus főiskolai oklevéllel rendelkezők számára. Specializációk: kl. balett, néptánc, moderntánc, modern társastánc	120 kredites Specializációk: kl. balett, néptánc, moderntánc, modern társastánc, divattánc, tánctörténet- és elmélet
Szakirányú továbbképzések			
gyakorlatvezető mentortanár		néptánc, népi játék, test-NEVELÉS**	

*első alkalommal 2013-ban indult, még nincs végzett évfolyam (1998-tól régi típusú főiskolai szakként működött, 4 végzett évfolyammal)

** elegendő jelentkező hiányában eddig nem indult

A táncos és próbavezető szak kiemelt jelentőségű a képzési kínálatban olyan szempontból, hogy lehetőséget nyújt a gyakorló művészek számára is oklevél szerzésére, amit az új előadó-művészeti törvény az együttesek állami támogatásának jövőbeli feltételeül ír elő.

Négy specializáción van bemenetre alkalmas, végzett táncos és próbavezető évfolyam. A tanárképzésbe nemcsak ők, hanem a táncművész oklevéllel rendelkezők is bekapcsolódhatnak, ha térítés ellenében vállalják egy 10 kreditnyi pedagógia-pszichológia modul elvégzését.

2010 februárjában – keresztfélévvel – indult első alkalommal a tánctanár MA képzés, melynek keretében a korábban már főiskolai szintű táncpedagógus diplomát szerzettek a több éves tanári, oktatói tapasztalataikat egészíthették ki új és korszerű, szakterületük módszertani, művészet-pedagógiai és pszichológiai ismereteivel. A nagy érdeklődésnek köszönhetően a 60 kredites (1 éves) képzésen 2011, 2012 és 2014 februárjában is indultak évfolyamok. A képzésben eddig csaknem 120 mesterképzési oklevelet adtunk ki.

A gyakorlati specializációk mellett 2013 szeptemberében először indult a tánctörténet-elmélet specializáció, mely iránt az érdeklődés azóta is folyamatos, így a kétévenkénti indítás az alacsony létszám mellett is reálisnak tűnik.

Harmadik alapképzési szakként ugyancsak 2013-ban indítottuk első ízben a koreográfus alapképzésünket 12 hallgatóval, ugyanakkor meg kell állapítanunk, hogy a mesterszak akkreditációja eddig sajnos nem járt sikerrel.

Újonnan akkreditált képzésként indítottuk 2010, majd 2012 szeptemberében a gyakorlatvezető mentortanár két éves szakirányú továbbképzést, melynek elsődleges célja a tánctanár szakos MA képzésben a végzős hallgatók közoktatási intézményben zajló egyéni gyakorlatának

(hospitálás és blokkgyakorlat) irányítására, valamint a pályakezdő pedagógusok szakmai szocializációjának támogatására alkalmas szakemberek képzése volt.

Néptánc-, népijáték-oktató szakképzettséget adó, egy éves szakirányú továbbképzésünk célja a táncművészet iránt érdeklődő, e területen már előképzett pedagógusok felkészítése a népi játék és a néptánc tanítására 6-12 év közötti gyermekek számára. A képzési igény annak apropóján fogalmazódott meg, hogy az általános iskolákban a mindennapos testnevelés keretében heti két alkalom táncórával is kiváltható.

Kortárstáncművész és -pedagógus képzés nem indult.

A képzési kapacitásunk, a munkaerő piaci igények és a jelentkezők száma nem teszi lehetővé, ill. nem is indokolja minden szak/specializáció évenkénti meghirdetését, emiatt képzési szerkezetünket a periodicitás jellemzi.

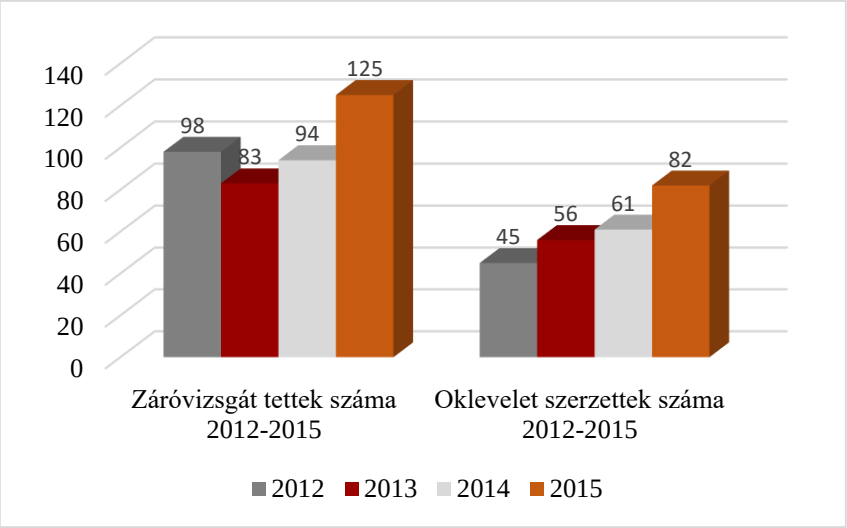
Minden évben két hetes nyári kurzusra kerül sor, melyen külföldi vendégtanárok is tanítanak, így a gyakorlás mellett az új impulzusok is biztosítottak. Vendégtanáraink voltak az elmúlt években:

2012: *Slava Mukhamedov* (Szentpétervár, majd nemzetközi), *Evelyn Téri* (Bécs) – balett, *Joyce Couco* (Düsseldorf) – repertoár; **2013**: *Olga Melnikova* (Szentpétervár – Drezda) – balett; **2014**: *Olga Melnikova és Vitaly Fadeev* (Szentpétervár – Drezda), *Lale és Mehmet Balkan* (Törökország) – balett; **2015**: *Viki Bromberg Psihoyos* – balett, *Ildikó Tóth* – modern.

2.2.3 A képzési eredményesség értékelése

A végzős hallgatók oklevélszerzési adataiból leszűrhető lényeges megállapítások:

- a végzősök 88%-a tesz sikeres záróvizsgát (az arány megegyezik az alap- és a mesterképzésben)
- a záróvizsgázottaknak alapképzésben átlagosan 46%-a szerez ezzel egy időben oklevelet is, azonban az arány lényegesen eltér a táncművész és táncos és próbavezető szakon (34%, ill. 60%)
- a záróvizsgázottaknak mesterképzésben átlagosan 81%-a szerez ezzel egy időben oklevelet is, azonban az arány itt is lényegesen eltérő a 60 és a 120 kredites képzésben (70%, ill. 96%).



A záróvizsgát tett hallgatók számához képest az oklevélszerzési mutatók kedvezőtlen alakulásának elsődleges oka a jogszabály által feltételül szabott középfokú nyelvvizsga hiánya.

A táncművészképzésben a nyelvtanulást legjobban megnehezítő tényező a hallgatók túlterheltsége, az időbeosztás nehézsége. Különösen jellemző ez az alapképzés I-II. évfolyamán, ahol a szakmai és a közismereti oktatás (benne az érettségire való felkészüléssel) még párhuzamosan folyik.

A táncos és próbavezető szak esti képzésein a nyelvvizsgaszerzést hátráltatja az időbeosztás, az egyéni erőforrások megosztásának nehézsége a tanulmányi elfoglaltság, valamint az, hogy a heti két konzultációs napon igénybe vehető főiskolai nyelvóra megfelelő, középiskolából hozott alapok hiányában önmagában (jelentős egyéni munka- és időráfordítás nélkül) nem elegendő a sikeres felkészüléshez.

A tánctanár mesterszak 60 kredites képzését nagy számban végezték el olyan gyakorló táncpedagógusok, akik a képzés megkezdésekor már elmúltak negyven évesek. Számukra a jogszabály nyelvvizsga alóli mentességet biztosított. Ez a 2016-tól megszűnő kedvezmény sokak számára elősegítette az oklevél megszerzését.

A tánctanár mesterszak 120 kredites képzésének hallgatói legnagyobb részben a táncos és próbavezető szakról, kisebb arányban a táncművészképzésről kerülnek ki. Mivel a felvétel itt BA oklevélhez kötött, a nyelvvizsga nem jelent külön problémát.

A hallgatói előmenetel teljes körű nyilvántartását a folyamatosan karbantartott Neptun rendszer biztosítja, azonban a diplomás pályakövetés rendszerének kiépítése folyamatban van. Ugyanakkor a kis létszámból, a jellemzően szoros mester-tanítvány viszonyból, valamint a szakma relatíve szűk köréből adódik a közvetlen személyes kapcsolat, a végzettek színpadon vagy a médiában történő követése.

2.2.4 A képzések iránti hallgatói kereslet bemutatása

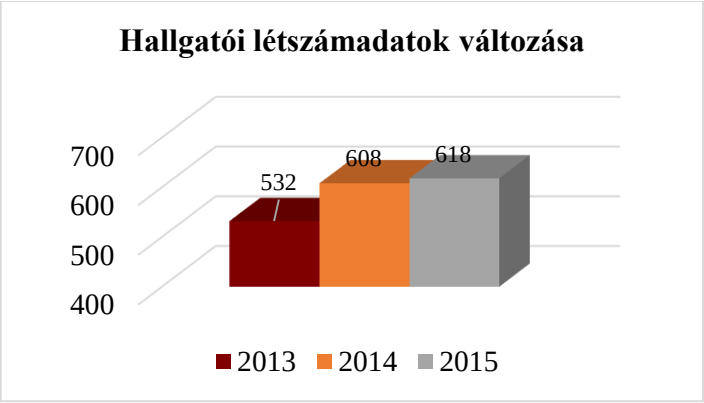
A táncművész szak magyar nyelvű képzésében, valamint a koreográfus szakon csaknem kizárólag állami ösztöndíjas hallgatók vannak, aminek oka, hogy nappali tagozaton önköltséges képzésben 530.000, ill. 630.000.- Ft/félév összeget kellene fizetniük.

A féléves költségtérítés (későbbi elnevezése: önköltség) összegének meghatározására 2012 előtt az intézmény volt jogosult. Az összeg megállapítását részletes önköltség számítások előzték meg.

Drasztikus változás 2012-ben következett be, amikor az önköltség *minimális mértékét szakonként központilag határozták meg*, figyelmen kívül hagyva azt, hogy a Főiskola a hallgatólétszám fenntartása érdekében kész lett volna ennél alacsonyabb összeg ellenében is biztosítani az oktatásban való részvételt.

2012 szeptemberében az előző évihez képest 54 %-kal (195.000 Ft-ról 300.000-re) emelkedett a táncos és próbavezető szak esti tagozatán fizetendő féléves önköltség, ami elsősorban a munka mellett tanulásra vállalkozó hallgatókat sújtotta. Ugyanekkor a tánctanár mesterképzésen 25%-os volt a növekedés (240.000 Ft-ról 300.000-re).

2013-ban a felvételi rendszer átalakítása miatt *ugrásszerűen* (a táncos és próbavezető szakon kétszeresére, 48%-ról 96%-ra!) *nőtt az állami ösztöndíjasok aránya*, ami a hallgatók számára mindenképpen előnyös, az anyagi okokból való *lemorzsolódást csökkentő* tényező, ugyanakkor az önköltséges képzésben résztvevő hallgatók létszámának drasztikus visszaesése a Főiskolának egyben jelentős bevételkiesést jelent.



2.3 A művészeti és K+F+I tevékenység értékelése

2.3.1 A művészeti portfólió értékelése

2010-ben a Magyar Táncművészeti Főiskola az előadó-művészeti törvény értelmében regisztrált táncegyüttes lett. Ez a hatósági regisztráció megnyitotta az utat egyes, csak regisztrált

együttesek számára kiírt pályázatokon történő indulás mellett a Tao-törvényben meghatározottak szerinti támogatás fogadására.

Már évtizedek óta tapasztalható, hogy a táncvilág elvárásai egyre nőnek: a szerződtetők az iskolából kilépőktől teljes értékű művészi teljesítményt várnak el, a társulatokba, produkciókba történő gyors beilleszkedés ma már elengedhetetlen. Erre felkészülni pedig csak *valós színpadi tapasztalatok* birtokában lehet, melynek elemei

- önálló, teljes felvonást vagy akár teljes estét színpadra állító produkcióink (akár a vizsgakoncertek, akár egyéb előadások),
- az operaházi balett- és operaelőadásokban történő közreműködés,
- divertissement-jellegű előadások (önálló koncertszámokból, részletekből összeállított műsorok),
- közreműködés komplex programokban (egy vagy több műsorszámmal).

Mindez megvalósulhat

- a házi színpadon: az ifj. Nagy Zoltán Színházteremben,
- az operaházi helyszíneken (Operaház, Erkel Színház),
- táncművészetre berendezett, a szakmai elvárásoknak megfelelő helyszíneken, mint pl. a Nemzeti Táncszínház előadóterei, a Művészetek Palotája Fesztivál Színház vagy a Hagyományok Háza,
- és esetenként táncra csak korlátozottan alkalmas helyszíneken az iskolai tornatermektől és szállodai báltermektől a legkülönfélébb színpadokig, előadó-termekig.

Hallgatóink gyakran utaznak előadni Budapesten kívüli helyszínekre, amely utak hozzájárulnak a táncos életpályára történő felkészüléshez és a Magyar Táncművészeti Főiskola tevékenységének, eredményeinek megismertetéséhez.

2.3.2 A művészeti kapacitások értékelése

Táncegyüttesi működésünk során előadói és alkotói kapacitásunkat is kihasználjuk. Házi színpadunk teltházas előadásai, valamint a külső színpadokon történő fellépéseink iránti egyre növekvő érdeklődés azt mutatja, hogy a magyar és a külföldi közönség is igényli a minőségi táncművészeti produkciókat.

Mestereink alkotásait, valamint az általunk felkért külső koreográfusok műveit növendékeink, hallgatóink nagy odaadással sajátítják el, és mutatják be a közönség számára. Minden tanévben születnek új művek, amelyek a repertoárunkat gazdagítják, ezáltal sokszínűsítik a magyar táncművészeti palettát.

Hallgatóink nemcsak saját előadásainkon lépnek színpadra, gyakorta meghívott vendégei más együttesek, művészeti intézmények produkcióinak is. Évadonként kb. 15-20 előadás látható saját rendezésünkben, legnagyobb megrendelőnk a Magyar Állami Operaház, ahol évadonként

kb. 70-100 előadásban közreműködnek növendékeink, és további 60-80 előadásban szerepelnek mások meghívásában itthon és külföldön.

A felsőoktatási törvény mellett az új előadó-művészeti törvény rendelkezéseinek is megfelelve az ifj. Nagy Zoltánról elnevezett színházterem nemcsak a művészhallgatók kötelező színpadi gyakorlatának és előadásainak színhelyeként, hanem befogadó színházként is működhet. Saját jelmeztárunk, valamint stúdiónk jelentős hátteret biztosít előadásainknak.

2.3.3 A művészeti tevékenység eredményességének és az eredeti műalkotások értékelése

Intézményünk számos oktatási, gyakorlási céllal készült koreográfiát jegyez, amelyek egy-két alkalmi bemutatót követően nem kerülnek a fellépések rendszeres repertoárjába; *Bérczes Mária, Hájas Katalin, Molnár Márta, Barna Mónika, Szitt Melinda* és mások számos rövid, a növendékek aktuális felkészültségéhez igazított alkotással gazdagítják a rájuk bízottak tudását. Meg kell említeni a *néptánc* tanszék oktatóit (az utóbbi évekből főként *Hortobágyi Gyöngyvért, Végső Miklóst és Ónodi Bélát*), akik évről évre számos táncfüzért állítanak össze, melyek azonban gyakran – az autentikus néptáncok iránti tiszteletből – nem a szerkesztő-koreográfusok nevével kerülnek bemutatásra.

A legtöbb megbízásból készült koreográfia a vizsgaelőadásokon kerül bemutatásra. A balettművész specializáción jellemzően az első felvonást egy klasszikus vagy neoklasszikus mű alkotja, a második felvonás koncertszerű, a harmadik felvonás pedig általában mai vagy csak néhány éve készült darab. A műsorok szerkesztése tükrözi elkötelezettségünket a hazai alkotók iránt: Harangozó Gyula, Seregi László, Fodor Antal, Pártay Lilla mellett Bozsik Yvette, Fodor Zoltán, Kulcsár Noémi, Andrea Merlo darabjait említhetjük példaként. A nemzetközi koreográfusok művei is vissza-visszatérően ott vannak a repertoárban: Balanchine, Kylián, MacMillan, Vámos mellett szinte „házi szerzőnk” Robert North.

Külön kihívást jelent, amikor az új mű létrehozására kérünk fel egy-egy alkotót, de ezt örömmel vállaljuk, hiszen így a hallgatók a betanulás és bemutatás mellett megismerik az alkotás folyamatát is, és gazdagodik az értékes táncalkotások sora is. Példaként említünk néhány művet az utóbbi évekből:

- 2012: Andreis – Monteverdi – Vitali – Leo Mujic: Ahonnan az álom jön
- 2013: Vivaldi – Bach – Andrea Merlo: L’estro armonico
- 2015: Ravel – Kulcsár Noémi: Bolero

A néptáncosok vizsgáin egyszerre jelenik meg az autentikus anyag és annak virtuóz, színpadra történő adaptációja, továbbgondolása. Esetenként a különböző kortárs technikák is helyet kapnak a vizsgaelőadásokon, bizonyítva ennek a képzésnek a sokoldalúságát, sokszínűségét: messze nem csak néptáncosokat képzünk, hanem a magyar néptáncot anyanyelvként „beszélő”, sokoldalú táncosokat. A hazai koreográfusok kiválóságai – pl. Juhász Zsolt, Mihályi Gábor,

Román Sándor, Vári Bertalan, Zsuráfszky Zoltán – is készséggel járulnak hozzá műveik részleteinek vizsgadarabként történő előadásához.

A moderntánc specializációnk művészjelöltjei számukra készült koreográfiákat táncolnak a vizsgaelőadások alkalmával. Talán itt és ilyenkor tapasztalható meg legközvetlenebbül az előadónak, mint társalkotónak a részvétele a produkciók megszületésében, és ezt a vizsgadarabok koreográfusai – pl. Barta Dóra, Gaál Mariann, Gergye Krisztián, Góbi Rita, Grecsó Zsoltán, Kulcsár Noémi, Lakatos János, Tihanyi Ákos és a többiek nem csupán elfogadták, de el is várták a hallgatóktól.

A művészképzős évfolyamok mellett már egy-egy táncos és próbavezető, ill. koreográfus „osztály" is az önálló vizsgaelőadás igényével lép fel: 2014-ben például a Nagy Viktor vezette színházi táncos évfolyam a *Chicago* c. musical keresztmetszetével készült, és közönség előtt vizsgázott házi színpadunkon.

A nyilvánosság előtti megmérettetés kivételes alkalmai a külföldi utazások: ilyenkor nem csak a saját munkánk legjavát igyekszünk megmutatni a nagyvilágnak, hanem gyakran lehetőséget kapunk arra is, hogy teljesítményünket összevessük más iskolák eredményeivel. A nemzetközi gálákon, fesztiválokon való részvétel általában csak néhány hallgatónknak adatik meg.

Különleges helyet foglalnak el a nemzetközi események sorában a versenyek: a hagyományos Prix de Lausanne-on szinten minden évben képviseltettük magunkat. Az utóbbi évtized legragyogóbb eredményét Felméry Lili érte el, aki 2008-ban legjobb női versenyzőként II. díjat kapott. Leblanc Gergely Helsinkiben ért el III. helyezést (2009), míg az Isztambuli Nemzetközi Versenyen II. helyezett lett 2010-ben Csonka Vanessza, 2012-ben Rónai András.

A Nemzetközi Nurejev Balettverseny Budapesten kerül megrendezésre, aminek köszönhetően több hallgatónkat is tudjuk indítani: 2013-ban három pas de deux és nyolc szólista kvalifikáltatta magát, közülük nyolcan jutottak a középdöntőbe és öten a döntőbe. A nemzetközi zsűritől a verseny I. díját a férfiak között Rónai András kapta, a „Tehetséges fiatal táncosnő" elismerést Horányi Adrienn és Koizumi Nana vehette át.

Szczecinben a végzős táncművész hallgatók versengenek; ide először 2014-ben neveztünk és rögtön kiugró sikerrel: Balázsi Gergő a Nagydíjat, Földi Lea az I. díjat, Dózsa Imre pedig a Legjobb felkészítő mester díját hozhatta haza.

Ezek mellett rendszeres résztvevői vagyunk a bytom-i, bécsi, st. pölten-i, várnai, prágai, bari versenyeknek is.

2.3.4 A K+F+I tevékenység

Tudományos életünk az elmúlt években egyre aktívabb: két évente szervezünk tánctudományi konferenciát (2015 őszén a Magyar Tudomány Ünnepe keretében), egyedülálló balett metodika tankönyvünk immáron angol nyelven is elérhető, tankönyvek mellett szakmai kiadványok is

készülnek intézményünk gondozásában. Évente két alkalommal jelentetjük meg a Tánctudományi Közleményt, amely a szakma kiemelt és elismert tudományos folyóirata.

A Tánctudományi Kutatóközpont koordinálja a tudományos életet, ezáltal kiemelten munkálkodik azon, hogy megfelelő alapot biztosítson az akkreditálás előtt álló Doktori Iskolánk számára. A Kutatóközpontban folyó tudományos tevékenységről szóló hírlevelek elérhetőek a honlapunkon.

A Magyar Táncművészeti Főiskola kutatócsoportja által az OTKA 2015/1 pályázati kiírásra benyújtott, *A magyar színpadi táncművészet történetének forrásai 2.* című pályázat 4 év futamidőre (2015. szeptember 1. – 2019. augusztus 31.) 27.424.000,- Ft összegű támogatást nyert.

2.4 A harmadik misszió keretében végzett tevékenységek értékelése

2.4.1 A releváns felhasználói szféra szereplőivel kialakított együttműködések értékelése

Az első helyen említendő a *Magyar Állami Operaház,* mellyel évtizedek óta együttműködési megállapodásunk van.

- növendékeink, hallgatóink – elsősorban a művészképzésben tanulók, de 2014-ben már a táncos és próbavezető szakosok is – *közreműködnek az Operaház előadásaiban*, ami beépül tanulmányaikba a színpadi gyakorlat elnevezésű tantárgyba. Évadonként 70-100 előadásban, a darab igényeitől függően 1-50 növendékünk, hallgatónk vesz részt; ezzel összefüggésben az Operaház balettigazgatója, koreográfusai, balettmesterei rendszeresen figyelemmel kísérik munkánkat;
- *eseti előadásokban* szintén gyakran működünk közre, mint pl. az Operabál, az Erkel Színház megnyitója; 2012-ben közös vendégszereplésen jártunk Katarban: az Aida tánckarát hallgatóink, szólistáit az Operaház állította ki;
- az Operaház díszletek, jelmezek, kellékek díjmentes kölcsönzésével, továbbá szükség esetén – térítés ellenében – technikai (szállítás, világítás, díszletezés stb.) segítséggel járul hozzá előadásainkhoz;
- a balett specializáció koncertvizsgája hagyományosan az Operaházban, illetve az Erkel Színházban kerül lebonyolításra;
- A táncszakmai szervezetek közül kiemelkedően fontos a *Nemzeti Táncszínházzal* való kapcsolat, melyet annak bő tíz évvel ezelőtti létrejötte óta a készséges együttműködés, a kölcsönös segítőkészség jellemez. Előadásaink egy részét a Nemzeti Táncszínház rendezi, professzionális körülményeket és marketinget biztosítva hallgatóink megjelenéseinek. Így nyílt módunk a modern specializáció 2010, ill. 2013. évi, valamint a néptánc specializáció 2014. évi vizsgaelőadásainak ideális lebonyolítására a MÜPA Fesztivál Színházban.
- Amióta 2002-ben a művészképzés székhelye Zuglóba költözött, élő a kapcsolatunk a *Zuglói Filharmóniával,* és annak vezetői munkatársaival: Záborszky Kálmán igazgató-

karnaggyal és Solymosi Tari Emőke szerkesztő-műsorvezetővel. Az utóbbi évek előadásáról csak felsorolás-szerűen szólhatunk:

- ifjúsági, ún. komplex ismeretterjesztő műsorok a Zuglói Zeneházban (15-40 alkalom/év)
- Pastorale – családi hangversenybérlet a Zuglói Zeneházban (3-9 előadás/év)
- előadások külső helyszíneken: MüPa, Stefánia Palota stb.

A helyi kapcsolatok közül megemlítendő a Zuglói Önkormányzattal, valamint a kerületben működő egyesületekkel kialakított kapcsolatunk is.

Szintén megkerülhetetlen partnerünk az utóbbi években a *Filharmónia Budapest (jogutód: Filharmónia Magyarország).* Egyedi egyeztetés alapján budapesti és vidéki előadásokat tartottunk, melyeken igény szerint balett és néptánc szerepelt, akár ismeretterjesztő műsor formájában, akár bérletes ifjúsági és felnőtt előadások keretében:

- **2012**: 2 felnőtt bérletes előadás (Keszthely, Nagykanizsa) + 3 ifjúsági operaelőadás (Budapest);
- **2013**: 16 vidéki, ifjúsági előadás (balett) + 2 ifjúsági előadás (Budapest, néptánc) + 2 ifjúsági előadás (Budapest, balett);
- **2015:** Komárom-Esztergom megyei turné keretében 11 balett előadás (Tata, Kisbér, Tatabánya, Esztergom, Oroszlány, Nagyigmánd, Komárom, Dorog, Bicske)

Fentieken kívül aktív, célirányos és rendszeres kapcsolatot tartunk fenn a hivatásos táncegyüttesekkel és táncművészeti előadásokat rendező szervezetekkel, mint pl. a *Hagyományok Háza és a Magyar Állami Népi Együttes, a Művészetek Palotája, a Magyar Nemzeti Táncegyüttes (volt Honvéd Együttes), a Nemzeti Filharmonikus Zenekar, az ExperiDance Produkció* stb.

2.4.2 A felsőoktatási intézményekkel kialakított együttműködések értékelése

Egyetlen intézmény sem működhet magában, így sokrétű együttműködési hálózatban tevékenykedünk. Külső partnereinkkel egyedi tervezést, kölcsönös alkalmazkodást, esetenként kompromisszumokat jelent a közös munka. Mindez állandó rugalmasságot követel meg a vezetőségétől, az oktatói kartól, a köznevelési intézmény dolgozóitól, és természetesen valamennyi alkalmazottól és diáktól. Ugyanakkor életszerű, a majdani munkaerő piaci követelményekre készíti fel a fiatalokat.

Intézményünk hazai és nemzetközi oktatási intézményekkel is kapcsolatban áll.

Rendszeressé és sokrétűvé vált együttműködésünk a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetemmel (LFZE). 2012 tavaszán előbb Csemiczky Miklós: A brémai muzsikusok c. gyerekoperáját mutattuk be közös szereplőgárdával, majd a LFZE felkérte hallgatóinkat az operavizsgán

történő közreműködésre. Ugyancsak operaprodukció *Mozart: A varázsfuvola* c. műve, a Zeneakadémia 2014-ben bemutatott, első saját rendezésű operaelőadása, melyhez táncos közreműködőket biztosítunk.

A *LFZE Népzene Tanszékének* hallgatói évek óta közreműködnek a Főiskola Néptánc Tanszékének előadásain, sőt: 2014-ben már a koncertvizsgát is velük rendeztük. A fiatalok közös fellépése rendszeresen nagy sikert arat, és az ehhez vezető közös munka mindkét fél oktatásának eredményességéhez is hozzájárul.

A Budapest Kortárstánc Főiskolával történő együttműködés a modern tánc specializációnkon belül a kortárstánc műfajára korlátozódik. Annak ellenére, hogy a Budapest Kortárstánc Főiskola struktúrája, képzési kínálata jelentősen eltér az általunk nyújtott képzéstől, igyekszünk a jó szakmai kapcsolat fenntartására.

Hagyományosan jó kapcsolatot ápolunk a többi művészeti felsőoktatási intézménnyel, a Színház- és Filmművészeti Egyetemmel, a Moholy-Nagy Művészeti Egyetemmel és a Magyar Képzőművészeti Egyetemmel.

A rektor részt vesz a Magyar Rektori Konferencia, valamint a Művészeti Egyetemek Rektori Széke (MERSZ) tevékenységében is.

A külföldi (felső)oktatási intézmények közül kiemelendő a szentpétervári Vaganova Akadémia, ami az egykori Állami Balett Intézet alapítása óta a balettoktatás tekintetében az autentikus forrást jelenti számunkra. Az oktatók közül többen is tettek itt rövid tanulmányutakat, felfrissítve ezzel tudásukat, ugyanakkor az orosz kollégák a moderntánc oktatóink közül három hetes kurzus vezetésére kérték fel Spala Korinnát. Az ottani metodikai tanszék professzora, Elvira Kokorina asszony 2012-ben megtekintette a Táncművészképző Intézet valamennyi balettvizsgáját, és értékes tanácsaival segítette a munkát. Hallgatóink közül általában évente egy-egy fő kap lehetőséget egy-három hónapos továbbképzésre, az orosz diákok pedig nemzetközi fesztiváljaink visszatérő vendégei.

Az Academy of Dramatic Art of the University of Zagreb a közelmúltban lett a horvátországi táncpedagógus-képzés anyaintézménye. 2013-ban kötöttünk szerződést, így az ott folyó képzés klasszikus balett metodika oktatóit intézményünk delegálja. Az első évfolyam 2016-ban végez. Ez a partnerség hozzájárult az angol nyelvű metodika tankönyvek már régóta tervezett megújításához, ami alapja lehet az ismét indítani tervezett angol nyelvű balettmester-képzésünknek.

A Marosvásárhelyi Művészeti Egyetemmel való együttműködés egyrészt pedagógiai vonatkozású témákban bizonyult gyümölcsözőnek (kölcsönös látogatások, kutatási eredmények megosztása stb.), másrészt több oktatónk az ottani doktori iskolában folytatta, ill. folytatja tanulmányait. Az egyetem képviselői minden alkalommal részt vettek nemzetközi tudományos konferenciáinkon is.

A két németországi táncművészeti felsőoktatási intézmény: a drezdai Palucca Schule és a berlini Staatliche Ballettschule állandó, az Erasmus+ program keretében is együttműködő partnerünk. Mindkét intézményből rendszeresen érkeznek résztvevők nemzetközi programjainkra. Oktatói mobilitás keretében 2013 és 2014 nyarán a drezdai főiskola professzora, Olga Melnikova tanított nálunk, míg mestereink 2014 és 2015 nyarán látogattak el Drezdába.

Régi partnerünk a Pekingi Táncakadémia (Beijing Dance Academy), és 2014 nyarán kötöttünk együttműködési szándéknyilatkozatot a szintén pekingi Központi Általános Egyetem (Capital Central University) művészeti karával.

2.4.3 Nemzetközi szerepvállalás értékelés

A fent említett külföldi felsőoktatási intézmények mellett számos további, oktatási jellegű együttműködést tartunk fenn külföldi partnerekkel: pl. 2013 tavasza óta évente 3-5 alkalommal rövid kurzusokat vezetnek balettmestereink a FormAzione Tersicore szervezésében, Olaszország különböző pontjain. A program sikerét bizonyítja, hogy az olasz diákok növekvő számban vesznek részt nyári kurzusainkon, és többen hosszabb ideig tanulnak nálunk (költségtérítéses BA képzés keretében is).

Több nemzetközi rangú iskolával alakult ki az elmúlt évtizedek alatt figyelemre méltó szakmai kapcsolatunk, valószínűleg annak is köszönhetően, hogy a pl. norvég vagy svéd iskolák vezető tanárai magyar származásúak. Számos alkalommal szerveztünk növendékeik számára hosszabb-rövidebb továbbképzést és az ő szervezésükben zajló nemzetközi találkozókon rendszeresen fellépnek a magyar hallgatók.

Több ázsiai ország művészeti egyetemével kötöttünk az elmúlt években együttműködési szerződést (Tokió, Peking) remélve, hogy a nálunk tanuló külföldi hallgatók létszáma ezáltal még több lesz, illetve a szakmai oktatóink számára olyan kitekintést biztosíthatunk a jövőben, amely által a nemzetközi eredmények itthoni hasznosítása még hatékonyabbá válhat.

Öt-hat éve állandó partnerünk a DBUS – Društvo baletnih umetnikov Slovenije, a Szlovén Balettművészek Szövetsége. Szervezésükben évről évre nemzetközi gálákon vehetnek részt balettművész hallgatóink, egy-két oktató kíséretében, ami ismét csak a nemzetközi kitekintést (és összehasonlítást) teszi lehetővé, és 2013 óta a végzős évfolyamot turnéra hívják meg, ami a szakmai életre történő felkészítése kiváló lehetősége.

Számos egyedi, de visszatérő megkeresés érkezik oktatóink számára rövid kurzusok tartására (pl. Japán, Olaszország). Ezek gyakran összekapcsolódnak metodikai konzultációkkal, helyi vagy regionális versenyek zsűrizésével, felvételi vizsgára történő javaslattétellel. Hallgatóinkat pedig rendszeresen hívják nemzetközi gálákon történő közreműködésre (pl. Hollandia, Japán, Szlovákia, Szlovénia). A fentieken túl legfontosabb szakmai partnereink voltak az utóbbi években: a Houston Ballet Academy, a North Carolina Dance Theatre, a Pittsburgh Theatre

(mindhárom USA), az Instituto Superior de Danza Alicia Alonso (Madrid), a wolfseggi (Ausztria) és pirani (Szlovénia) nyári kurzusok, az Antwerpen Dance Academy és a Kudo Dance School (Tokió).

Hallgatóink különböző – elsősorban az Erasmus+ – támogatásoknak köszönhetően itthoni tanulmányaikat és szakmai gyakorlatukat szintén sokfelé (Finnország, Németország, Portugália, Spanyolország stb.) egészíthetik ki, emellett az oktatók számára is alkalom nyílik külföldi tapasztalatszerzésre.

A Főiskola 2014/2015-ös Erasmus+ mobilitási mutatóit az alábbi táblázat összegzi.

Erasmus+	***Hallgatói mobilitás mutatói***		***Oktatói mobilitás mutatói***	***Személyzeti mobilitás mutatói***
	2014/15		**2014/15**	**2014/15**
résztvevők (fő)	6		4	7
átlagos időtartam (hó)	4,3	átlagos időtartam (nap)	5,75	4,6

2.5 A működési, gazdálkodási tevékenység értékelése

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

Tekintettel arra, hogy a Főiskola köznevelési intézményt is fenntart, az egyéb alkalmazottak létszámában megmutatkozik a tanulmányi adminisztráció, a gazdasági ügyintézés és az intézményüzemeltetés, úgy mint a közétkeztetés és a karbantartás, gondnokság, portaszolgálat, továbbá az informatika, a könyvtári feladatellátás, jelmeztár, audiovizuális stúdió, egészségügyi és rehabilitációs csoport. Így ezen területeken dolgozók egyaránt ellátnak közoktatással és a felsőoktatással kapcsolatos feladatokat, ami az intézmény speciális képzési struktúrájából adódik. Így a működés sokkal gazdaságosabb.

Foglalkoztatottak száma (2015 december)	**Létszám (fő)**	**Megoszlás (%)**
Oktatói munkakörben alkalmazottak (teljes- és részmunkaidőben):	95	46
Közoktatási feladatot ellátók:	52	25
Egyéb alkalmazottak	60	29
Összesen:	207	100

2.5.2 Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése

A költségvetési támogatások alakulása, a bevételek, és kiadások elemzését az 1. számú melléklet tartalmazza.

2.5.3 Az intézményi saját bevétel szerzési képesség bemutatása

Az elmúlt években előadásainkból szerzett bevételünk az alábbi táblázat mutatja:

MTF, mint táncegyüttes	2012	2013	2014	2015
Hazai előadások száma	*88*	*107*	*88*	*88*
Hazai előadások látogatóinak száma	*21 ezer*	*25 ezer*	*25 ezer*	*30 ezer*
Ősbemutatók száma	*9*	*13*	*11*	*8*
Külföldi megjelenések száma	*6*	*7*	*4*	*8*
Bevétel	*7 millió Ft*	*9,5 millió Ft*	*9 millió Ft*	*9,5 millió Ft*

Külföldi hallgatóink tandíjából származó bevételünk az alábbiak szerint alakult az elmúlt években:

Tanév	Bevétel (ezer €)	Hallgatói létszám (fő)
2012/2013	79	17
2013/2014	121	25
2014/2015	119	27
2015/2016	126	30

Nyári nemzetközi kurzusunk évről évre nagyobb létszámban vonzza hazánkból és külföldről is az érdeklődőket, ezáltal az ebből származó bevételünk is növekszik. Az alábbi táblázat az elmúlt évek létszám- és befizetési (részvételi, szállás és ellátási díjak összesen) adatait mutatja:

Év	Befizetés (millió Ft)	Hallgatói létszám (fő)
2012	9	140
2013	13	157
2014	14	172
2015	21	235

A résztvevők száma és a befizetett összegek között nincs automatikus lineáris összefüggés, mivel a befizetendő díj a választott kurzusok számától függ. A kínálat bővülésének és a

résztvevők anyagi helyzete javulásának egyaránt köszönhető a 2015. év ugrásszerű bevétel-növekedése: akik a két hetes elfoglaltságot vállalták, azok több kurzus tandíját fizették be.

2.5.4 A pályázati abszorpciós képesség és a forrásbevonó képesség elemzése

Intézményfejlesztéssel kapcsolatos elképzeléseink, főbb fejlesztési terveink között kiemelt jelentőségű az infrastruktúra fejlesztése, ami az elmúlt időszakban nem tudott lépést tartani a kihívásokkal. Az oktatói terek nem felelnek meg a versenyképes tudás átadásához szükséges feltételeknek. Az alacsony szintű eszköz- és infrastrukturális ellátottság nagymértékben hátráltatja a minőségi oktatáshoz, a különböző oktatási szolgáltatásokhoz való egyenlő hozzáférést.

Kiemelt hangsúlyt fektetünk az állandó innovatív fejlesztésekre, melyek által szeretnénk optimálisabbá tenni a diákok és tanárok mindennapjait, az oktatást, a kollégiumi létet, és az itt dolgozók munkakörülményeit. Ezek megvalósításához azonban elengedhetetlen a folyamatos pályázás, és az elnyert támogatások megfelelő felhasználása. Ahhoz, hogy kihasználhassunk minden olyan lehetőséget, mely az innovációt mind gazdaságilag, mind pedig infrastrukturálisan elősegíti, hazai és nemzetközi forrású projektekre egyaránt pályázunk.

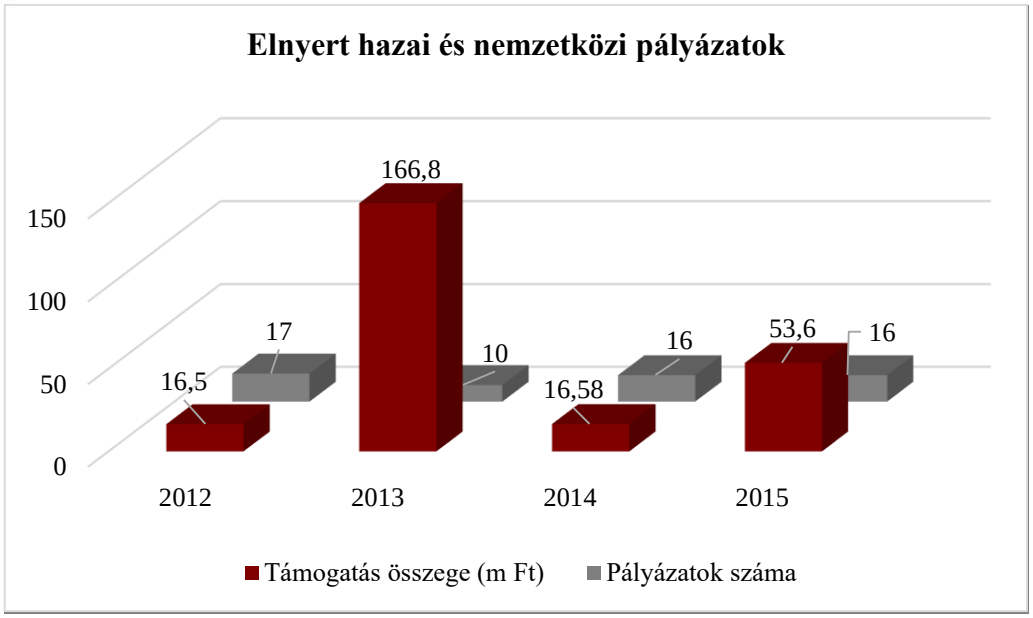
A tankönyv- és jegyzetellátást hallgatóink számára a korábbi évekhez hasonlóan biztosítottuk. Különös gondot fordítottunk arra, hogy a hagyományos információhordozók mellett egyre több korszerű taneszköz beszerzésére is sor kerüljön, így jelentősen javult az oktatássegítő eszköztárunk is.

2013-ban a Társadalmi Megújulás Operatív Program támogatási rendszeréhez benyújtott „A döntés a kezedben van: egészség- és környezettudatos szemléletformálás a Magyar Táncművészeti Főiskola Nádasi Ferenc Gimnáziumában.” című pályázat 58 709 072 Ft támogatásban részesült, amely az az alapműködésen túl nyújtott programokat a tanulóknak.

Oktatási, kutatási, művészeti tevékenységét támogató pályázatokon is indulunk, kiemelten az Emberi Erőforrások Minisztériuma, a Nemzeti Kulturális Alap által és a Nemzeti Tehetségprogram, valamint az Országos Tudományos Kutatási Alapprogramok keretében meghirdetetteken. A 2015-ös évben közel 20 millió forintot nyertünk előadásaink, nemzetközi fesztiválunk, verseny részvételeink, nyári kurzusunk megvalósítására, valamint új produkciók létrehozására (Kulcsár Noémi: Bolero, Barna Mónika: Capone), illetve további 27,5 millió forintot kutatási programunkra.

Ugyanakkor problémaként jelentkezik, hogy a pályázatok többsége más intézményi nagyságrendet „céloz meg”, továbbá a Közép-Magyarországi Régióban infrastruktúra fejlesztésre európai uniós forrást 2013-tól nincs lehetőség lehívni, a Horizon2020 program célkitűzéseinek pedig nem tudunk megfelelni.

A Főiskola pályázati eredményességének mutatóit összegzi a 2. sz. melléklet.



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

Az oktatási célú épületek a tanév során reggel 8.00-tól este 7.00-ig, a szakmai épületben gyakran még tovább folyamatos a kihasználtság, a gimnáziumban is délelőtt – délután a szakmával párhuzamosan folyik az oktatás. A közoktatási kollégium 105 férőhelyes, a kihasználtsága 100%, amely abból is adódik, hogy az esetleges szabad helyeket a művészképzésben részt vevő főiskolások veszik igénybe. A művészképzés megkívánja a 6 napos oktatást, ezért a kollégium is a tanév során – szeptember 1-től június 30-ig – folyamatosan üzemel. A nyári időszakban hagyományosan Nyári Nemzetközi Kurzust tartunk, amikor a szakmai épület és a kollégium is 100 %-os kihasználtságot élvez. A nyári javítási és karbantartási munkák elvégzésére mindössze hat hét áll rendelkezésre.

Ha iskolánk felszereltsége gyenge, korszerű eszközök hiányában, kizárólag humán erőforrással ma már lehetetlen felkészíteni a tanulókat a XXI. század követelményeire. Az iskola és a kollégium infrastruktúrájának erre alkalmassá tételével magas színvonalú, korszerű kompetencia alapú tudást tudunk biztosítani. Az informatikai fejlesztések, az egész campuson elérhető wifi hálózat, valamint a szakmai szolgáltatásokhoz kötődő fejlesztések, mind a modern kor elvárásainak kíván megfelelni.

A Columbus utcai campuson folyamatos fejlesztések és beruházások zajlanak. A színházterem színházszerű működését szeretnénk elérni, ennek érdekében az akadálymentes főbejárat kialakítását követően megvalósult a mellékhelységek akadálymentesítése, és a lift építése is folyamatban van.

2.5.6 A vagyongazdálkodási tevékenység értékelése

A Magyar Táncművészeti Főiskola Koreográfus- és Táncpedagógus Intézete jelenleg a 1075 Bp., Kazinczy utca 40., 42., 44., 46. szám alatt működik. A Főiskola alapító okiratának 2. számú melléklete az intézmény használatában lévő ingatlanok között sorolja fel a telkeket, használati jogcímként „bérlet" szerepel. A felépítmény - amely 1975-ben állami beruházásként épült és 1986-ban bővített ideiglenes fennmaradási engedélyt kapott – az érintett ingatlanok tulajdoni lapján a soha nem szerepelt. Az épületen a Főiskola az eltelt közel 40 év alatt a szükséges karbantartási munkákat és az előírásoknak megfelelő tisztasági festést folyamatosan elvégezte, mindezek ellenére mára sajnos az épület oktatási célra alkalmatlan műszaki állapotba került. E helyzet megoldása érdekében hosszú éveken át küzdött az intézmény vezetése, és 2015. januárban vagyonkezelésükbe került a campus szomszédságában lévő 1145 Budapest Amerikai út 96. sz. alatti ingatlan. Az ingatlan 12 éve használaton kívül van, továbbá az oktatáshoz szükséges speciális feltételeknek (balett terem) jelenlegi állapotában nem felel meg. Felújítása érdekében megkezdődtek a munkálatok, az építési engedély jogerőre emelkedését követően tudunk érdemben továbblépni.

Az átalakítás költségeihez további fedezetet nyújthat a Budapest**,** XIV. Csantavér utca 10. szám alatti, a Magyar Állam tulajdonában és a Főiskola vagyonkezelésében álló ötlakásos vendégház értékesítéséből származó összeg.

3. Az intézmény stratégiája

3.1 Az intézmény jövőképe (hazai és nemzetközi dimenzióban)

Egyetemünk a táncművészetet élethivatásnak tekintő hazai és nemzetközi hallgatók számára egyértelmű választás legyen.

Az Intézményfejlesztési Tervben megfogalmazott célok irányában haladtunk az elmúlt időszakban, az intézmény önállóságát és pénzügyi stabilitását sikerült megőrizni.

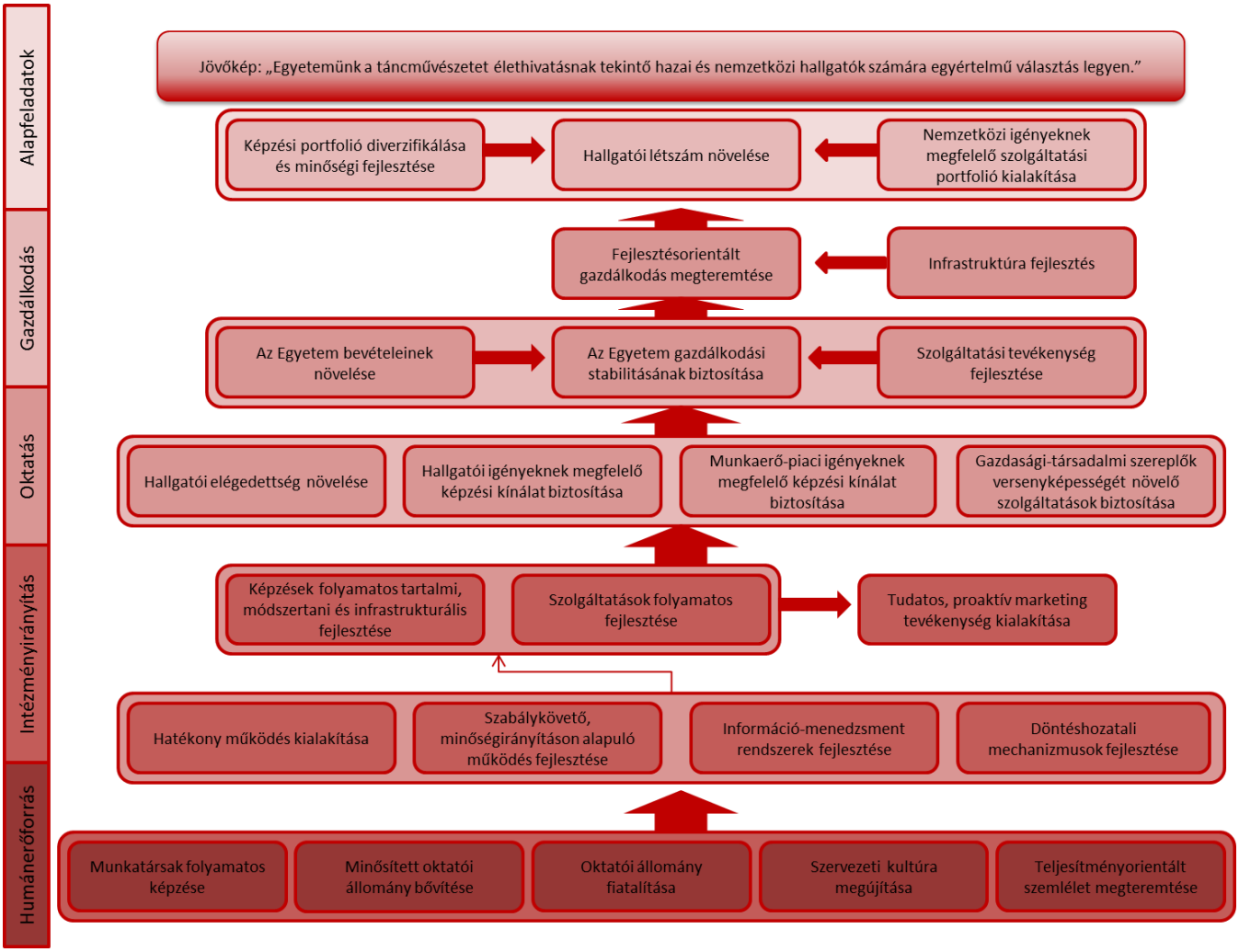
Az alaptevékenységek vonatkozásában arra törekedtünk, hogy meghatározzuk azt az irányt, amely a helyzetelemzés alapján a leginkább illeszkedik intézményünk adottságaihoz, illetve lehetőségeihez. Az alaptevékenységeket számos kiegészítő, szolgáltató funkcióval tervezzük bővíteni.

Az intézmény 2020-ig megfogalmazott stratégiai céljai között rövid és hosszú távú célok egyaránt szerepelnek. Ezen célok teljesítése, valamint a hozzájuk kapcsolódó akciók végrehajtása révén megvalósíthatjuk kitűzött jövőképünket, továbbá az ahhoz kapcsolódó főbb stratégiai irányvonalakat.

Elsődleges célunk az egyetemi státusz megszerzése és a Doktori Iskola akkreditálása, az egységes campus mihamarabbi megvalósítása. Az intézményirányításban, az alaptevékenységek megszervezésében és a gazdálkodásban önállóan, más szervezetektől függetlenül, esetleg eseti, célorientált partnerségben továbbra is látja el feladatait.

Az intézmény egyetemi rangon való működésének fő előnye a mostanra kikristályosodott, ugyanakkor továbbfejleszthető képzési struktúra megtarthatósága lenne. Jelenleg a művész-, a koreográfus- és a pedagógusképzés képes lefedni a táncművészet szinte egész területét. A meglévő humánkapacitásunk és tudásbázisunk az élethosszig tartó tanulás keretében létrehozható további képzések kialakítását teszi lehetővé.

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



3.2.1 A képzési tevékenységben

A képzésfejlesztés irányának meghatározása a képzési portfólió fejlesztésének és bővítésének irányait szabja meg. A táncművészeten belül az eltérő munkaerő piaci körülmények és lehetőségek miatt eltérő stratégiai irányok kijelölésével képes az intézmény a felsőoktatásban betöltött pozícióit erősíteni. Képzési portfóliónk fejlesztésének egyik kulcskérdése, kíván-e az intézmény a stratégiai időtávon belül új képzési területeken megjelenni, amelynek legfontosabb feltétele, hogy az Amerikai úti ingatlan felújításával lehetőség nyílik arra, hogy mind a magyar, mind a külföldi hallgatók létszámát növeljük. A képzési szintek közötti kapcsolat minősége nagyban meghatározza a hallgatók intézményen belüli továbbtanulási lehetőségeit, a képzési spektrum átláthatóságát, átjárhatóságát.

Stratégiai terület	Cél	Indikátor	Mennyiségi egység	Felelős	Céldátum
Oktatás	Új képzések indítása	2	db	Rektor	2018
	Szakirányú továbbképzések és rövid távú képzések indítása	2	db	Rektor	2018
	Idegen nyelvű képzés indítása	2	db	Rektor	2019
	Külföldi hallgatók létszámának növelése	20	%	Rektor	2020
	Idegennyelv-oktatás megerősítése a diplomaszerzés érdekében	20	%	Rektor	2020
	Hallgatók nemzetközi mobilitásának erősítése (ki- és befelé irányuló)	20	%	Rektor	2020
	DPR fejlesztés	100	%	Kancellár és Rektor	2020
	Tehetségkutatás az alap- és középfokú intézményekben	8	alkalom	Rektor	2020
	Módosító javaslat elfogadtatása az Nkt. 97§ /12/, 27§ /11/ bekezdéseivel kapcsolatban	1	törvény-módosítás	Rektor	2017

Stratégiai területhez rendelt indikátorok indoklása:

- *Elsődleges stratégiai irány a meglévő területeken új, hiánypótló szakok és specializációk indítása igény szerint (táncművésztanár, koreográfus MA, moderntánc művész MA, táncelmélet, táncművészeti menedzser).*
- *Akkreditált pedagógusképzési modulok kialakítása és meghirdetése elsősorban a klasszikus balett és a magyar néptánc területén.*
- *Az új képzések akár át is nyúlhatnak más képzési területekre, de a képzés alapjainak a meglévő területen kell lennie.*
- *Az új képzések indításánál kihasználjuk a jelenlegi és kívülről bevonható tudásbázist.*
- *Néptánc-, népijáték-oktató szakképzettséget adó, egy éves szakirányú továbbképzésünk elindítása.*
- *Azonos fenntartó által fenntartott másik felsőoktatási intézményben történő képzésindítás.*
- *Vidéki felsőoktatási intézményekkel az együttműködési lehetőségek megvizsgálása, telephely létesítés céljából. Több oka van annak, hogy szeretnénk kiterjeszteni a jelenleg Budapestre centralizálódó intézményünket. Köznevelésben táncot kizárólag a nálunk szerzett pedagógus diplomával lehet oktatni, emiatt képzésünkre országos szintű az érdeklődés. Továbbá a táncos és próbavezető szakra azért mutatkozik jelentős érdeklődés vidéken is, mivel az új előadó-művészeti törvény előírja, hogy 2017-re az együttesek 70%-ának diplomás táncművésznek kell lennie, csak ez esetben kaphatnak állami támogatást. A vidéken élő*

táncművészek számára, akik foglalkoztatásához a mi diplománkra van szükség, gyakran okoz gondot a sok utazással járó képzés, ezért szeretnénk helyben biztosítani számukra a tanulás lehetőségét.

- *A határon túli (Hargita Nemzeti Székely Népi Együttes, Csíkszereda) művészképzés patronálása.*
- *Legnépszerűbb képzéseink angol nyelvű akkreditációját kívánjuk elérni stratégiai időtávon belül.*
- *Mind az alapképzésben, mind a mesterképzésben részt vevő magyar és külföldi hallgatók létszámnövekedése érdekében toborzó tevékenységet folytatunk.*
- *Tehetségkutatást végzünk az alap- és középfokú oktatási intézményekben a felsőfokú tanulmányokra előkészítő képzéseinken tanuló növendékeink létszámának növelésére.*
- *A Magyar Állam által kínált nemzetközi oktatási együttműködési támogatások célzott felhasználására törekszünk (Stipendium Hungaricum, államközi ösztöndíjak, stb.).*
- *Az intézményen belüli továbbtanulás lehetőségének megteremtése érdekében a képzési szintek közötti tudatos és irányított kapcsolat kialakítását célozzuk meg, amelynek előnyeit kommunikáljuk is a beiskolázási célcsoportok és a meglévő hallgatók körében.*
- *Célzott eszközökkel segítjük elő a hallgatók különböző képzési szinteken való megjelenését, amelynek fontos eszköze a tananyagok egymásra épülése.*
- *Megerősítjük az idegennyelv oktatást hallgatói és oktatói szinten is (2016. januártól külön képzés biztosítása a végzősök számára a diploma megszerzése érdekében).*
- *Célunk, hogy minden nappali képzésben végző hallgató részt vehessen egy külföldi oktató által tartott kurzuson, illetve hogy a külföldi részképzésben vagy szakmai gyakorlaton részt vevő hallgatók arányát növeljük.*
- *Gimnáziumunk kizárólag azért működik nyolcosztályos formában, mert a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény 101.§ (7) bekezdése alapján a felsőfokú tanulmányokra előkészítő jogviszonyban álló gyermekek többéves balett-szakmai képzését 10-11 éves, azaz kb. 5. osztályos korban szükséges elkezdeni a nálunk is alkalmazott Vaganova-módszertan szerint, és az ő szakmai képzésükhöz igazított beosztás szerint a közoktatási feladatokat ennek megfelelően csak nyolc évfolyamos gimnáziumként tudja ellátni.*
- *Tanulóink a szakmai képzés keretében heti 22-25 órát táncolnak. Kényszerűségből a kerettantervünk tartalmazza ugyan a testnevelés tantárgyat, de valójában nem oktatjuk, hiszen intézményünk specialitásából fakadóan a táncművészi hivatásra készülő hallgatóink a gyakorlati szakmai oktatás keretében naponta több órát töltenek klasszikus balett, továbbá – szakirányuktól függően moderntánc, illetve néptánc gyakorlatokkal, próbákkal, valamint hazai és külföldi versenyekre, előadásokra való felkészüléssel. Az ezzel járó fizikai terhelés csak a versenysportolókéval mérhető össze, emiatt a hallgatók – egyébként is igen kevés – szabadidejükben jellemzően nem a sportolást választják kikapcsolódás, feltöltődés céljából.*

Emellett azt is meg kell említeni, hogy számos, szabadidősportként űzhető sportág (pl. atlétika, labdajátékok, síelés, korcsolyázás) a sérülés kockázata miatt a leendő hivatásos táncművészeknek tilos, így az ezekben való részvételt nem támogatjuk.

- *Célzott marketing tevékenységet folytatunk mind a saját képzési kínálatunkkal kapcsolatban, mind a magyar művészeti világ tekintetében.*
- *Munkaerő piaci kereslet tekintetében szem előtt tartjuk a hatályos előadó-művészeti törvényt.*

3.2.2 A művészeti és a K+F+I tevékenységben

Az oktatás mellett alaptevékenységünk a művészeti alkotó munka és a kutatás-fejlesztés, művészeti területen, kiemelten az előadó-művészet területén sajátos alkotási tevékenység folytatása, új értékek teremtése. A kutatás-fejlesztés működési keretei, intenzitása, a tudományos tevékenység célja és a fókuszok meghatározása stratégiai fontosságú. Az oktatáshoz igazodó és azt támogató kutatás-fejlesztési tevékenység az intézmény által lefedett táncművészeti, tánctudományi területen valósulhat meg. Erre kiemelt figyelmet fordítunk mind a létrehozás, mind a disszeminációt tekintetében.

Stratégiai terület	Cél	Indikátor	Mennyiségi egység	Felelős	Céldátum
Művészeti és K+F+I tevékenység	Doktori Iskola akkreditálása	1	db	Rektor	2017
	Alkotói tevékenység növelése, táncművek száma	40	db	Rektor	2020
	Intézményhez köthető publikációk száma (szakkönyvek, könyvfejezetek, cikkek, stb.)	400	db	Rektor	2020
	Meglévő és új képzésekhez tananyagfejlesztés	4	db	Rektor	2020
	A Magyar Képzőművészeti Egyetemmel történő együttműködés	1	projekt	Rektor és Kancellár	2018

Stratégiai területhez rendelt indikátorok indoklása:

- *Doktori Iskola akkreditációja kiemelt stratégiai irány. 2010-ben saját Doktori Tanácsot hoztunk létre és benyújtottuk a Táncművészeti Doktori Iskola akkreditációs kérelmét a MAB-hoz (azonosító: D204). A képzési programot a bírálók megfelelőnek ítélték, de a személyi feltételek (törzstagok) elégtelensége miatt a MAB a kérelmet nem támogatta (2011/3/VI/2. sz. hat.). Azóta is a róka fogta csuka helyzetben vagyunk, hiszen nem tudunk doktori képzést indítani, mert nincsenek végzett doktoraink, addig viszont nem tudunk végzett doktorokat kibocsátani, amíg nincsen Doktori Iskolánk. Ennek a dilemmának a feloldásához a magyar tánc- és mozdulatművészetnek szüksége lenne egy egyszeri, átmeneti ideig tartó törvényi felmentésre és ennek érdekében nagyon nagy szükségünk van kormányzati támogatásra.*
- *Elsődleges cél, hogy az oktatók és hallgatók folyamatos alkotó munkát és tudományos tevékenységet végezzenek.*
- *Az alkotó munkát (pl. koreográfiák készítése) értékteremtés mellett bevétel generálás céljából is kívánjuk fejleszteni.*
- *A táncművészet, a tánctudomány és a tánctörténet területén célunk a hazai kiemelkedő egyéniségek megismertetése.*
- *A tánctudomány területén az elméleti megalapozás (pl. hiányzó metodika kidolgozása) az intézmény kutatás-fejlesztési tevékenysége.*
- *Az MA képzési területen a meglévő és az új képzések tekintetében is a tananyagfejlesztésre törekszünk.*
- *Jelenlegi K+F kapacitásunkat és lehetőségeiket tekintve sem a tisztán akadémiai tudományos tevékenység, sem a csupán piacorientált K+F tevékenység nem illik össze profilunkkal.*
- *A Magyar Képzőművészeti Egyetem tihanyi campus-án olyan közös alkotó projekteket tervezünk megvalósítani, amelyekben a korszerű, kísérleti IT lehetőségek táncművészeti előadásokban történő használatait kísérletezik ki a MKE Látványtervező, Festő Tanszékei, illetve 3D laborja részvételével a Magyar Táncművészeti Főiskola hallgatóival és oktatóival együttműködve élő tanulmány-produkciókat hozunk létre. A táncművészeti produkciók jelentős részben építenek a szöveg helyett a testnyelvre, és a digitális technológiák nyújtotta látványvilágra. Ezeken felül kísérletek folynak a mozgás, látvány és hang interakcióinak területén, produkciók készülte során innovatív inter-technológiai újítások születnek, amelyeknek technológia-fejlesztő szerepe óriási.*

3.2.3 A harmadik misszió keretében végzett tevékenységben

Intézményünk harmadik missziós tevékenysége két részre bontható. A létrehozott művek és koreográfiák bemutatása ismeretterjesztő és szemléletformáló jelleggel értéket közvetítenek. Az intézmény szervezésében és támogatásában a művészképzésben részesülő hallgatók évente számos hazai és külföldi fellépésen vesznek részt. Magyarországon növendékeinket és

hallgatóinkat évente közel 30 ezer néző láthatja, jellemzően gyermekközönség, így biztosítva a közönségnevelést. A kidolgozott szakmódszertanok pedig az alap- és középfokú oktatásban segítik a pedagógusok munkáját.

Stratégiai terület	Cél	Indikátor	Mennyiségi egység	Felelős	Céldátum
Harmadik misszió	Hazai előadások számának növelése	400	db	Rektor és Kancellár	2020
	Hazai előadások látogató számának növelése	100	ezer fő	Rektor és Kancellár	2020
	Külföldi megjelenések számának növelése	40	db	Rektor és Kancellár	2020

Stratégiai területhez rendelt indikátorok indoklása:

- *Célunk az előadói tevékenységünk erősítése, amellyel értéket közvetítünk a társadalom számára, beleértve a hagyományőrzéstől a kortárs művészeti irányzatokig.*
- *Megvizsgáljuk annak lehetőségét, hogy a magyar külképviseletek tevékenységébe milyen módon tudjuk beilleszteni a magyar táncművészképzés, illetve az előadói tevékenységünk egyes elemeit.*
- *Kiemelkedően tehetséges egykori hallgatóink fontos szerepet töltenek be hazánk vezető tánctársulataiban, és példaként szolgálhatnak a mai diákok számára. Az alma mater és az őket szerződtető társulat közötti kapcsolat megteremtésében jelentős szerepet játszhatnak, például alumni kör létrehozásában történő közreműködéssel.*
- *Rendszeres és intenzív kapcsolattartás az intézmény tevékenységében érdekelt szakmai szervezetekkel.*

3.3 Éves működési tervek a stratégiai irányok és akciótervek alapján

Az éves működési terveket a 3. sz. melléklet tartalmazza.

3.4 A stratégiai irányok és akciótervek várható pénzügyi-gazdasági hatásai

Humánerőforrás stratégia

A minősített oktatói állomány volumenének és arányának fejlesztése az akkreditációs feltételek teljesítésénél meghatározó fontosságú. Az oktatói állomány korösszetétele és utánpótlása nagymértékben meghatározza a képzés színvonalát, illetve az alaptevékenységek mellett végezni kívánt bevételtermelő tevékenységeink sikerességét. A főállású és óraadó oktatók egymáshoz képesti aránya nagy hatással van a szervezeti kultúra és a képzésfejlesztésre egyaránt.

Stratégiai terület	Cél	Indikátor	Mennyiségi egység	Felelős	Céldátum
Humánerőforrás	Tudományos fokozattal rendelkező oktatók számának növelése	25	%	Rektor és Kancellár	2020
	40 év alatti oktatók arányának növelése	10	%	Rektor és Kancellár	2020
	Oktatók és személyzet nemzetközi mobilitásának erősítése	20	%	Rektor és Kancellár	2020
	Teljesítményközpontú előmeneteli rendszer	1	db	Rektor és Kancellár	2020
	Oktatói munka hallgatói véleményezésében résztvevők arányának növelése	85	%	Rektor és Kancellár	2020

Stratégiai területhez rendelt indikátorok indoklása:

- *Célunk, hogy képesek legyünk megfelelő volumenű és arányú minősített oktatói állományt fenntartani.*
- *Feladatunk, hogy megtartsuk a MAB akkreditációhoz szükséges főállású oktatók arányát, akiktől elvárható, hogy teljességükben lássák el a képzési és képzésfejlesztési tevékenységeket, továbbá a kutatói, ill. alkotói feladatokat.*
- *Feladatunk a kívülről érkező, minősített oktatók főállású munkatársként való szerződtetése, amely során kiemelt figyelmet kell fordítani az intézmény befogadó készségének és nyitottságának növelésére.*
- *A fiatalítás megvalósításához körültekintően, az egyedi tapasztalatokat és képességeket mérlegelve szükséges meghozni a személyi döntéseket.*
- *A munkavállalók proaktivitásának növelése érdekében motiváló rendszert alakítunk ki.*
- *Teljesítményközpontú előmeneteli rendszert vezetünk be, a versenyképes bérezés feltételeinek megteremtése mellett.*

Gazdálkodási stratégia

Sikerességünket az alaptevékenységek magas színvonalon történő ellátása mellett a gazdálkodási feltételek, illetve az erőforrásokkal történő hatékony gazdálkodás is nagyban befolyásolják. Fontos meghatározni, milyen pénzügyi, infrastrukturális és emberi erőforrásra kíván az intézmény a következő öt évben fókuszálni.

Stratégiai terület	Cél	Indikátor	Mennyiségi egység	Felelős	Céldátum
Gazdálkodás	Sajátbevétel növelése (külföldi hallgatók, pályázatok, stb.)	20	%	Kancellár és Rektor	2020
	Infrastruktúra hasznosításból származó bevétel mértéke	57 000	ezer Ft	Kancellár	2016
	Előadásokból származó bevétel növelése	40 000	ezer Ft	Rektor és Kancellár	2020

Stratégiai területhez rendelt indikátorok indoklása:

- *Az intézményirányításban, az alaptevékenységek megszervezésében és a gazdálkodásban önállóan, más szervezetektől függetlenül, esetleg célorientált partnerségben látjuk el feladatainkat.*
- *Elsődleges célunk, hogy továbbra is a gazdálkodási egyensúlyra törekedjünk.*
- *A jövőképből levezetve és a fejlesztésorientált gazdálkodási iránynak megfelelően a bevételek növelését célozzuk meg annak érdekében, hogy az éves költségvetésünk 20%-át külső forrásokból (pályázatok, külföldi hallgatók tandíja) teremtsük meg.*
- *A bevételek tartós növelése teszi lehetővé az alaptevékenységek fejlesztését és minőségi javítását.*
- *A költségek további racionalizálása csak az alaptevékenységek minőségére gyakorolt hátrányos hatások elkerülésével képzelhető el, vagy veszélyeztetése nélkül engedhető meg.*

Vagyongazdálkodási stratégia

Az infrastruktúra állapota a táncos és próbavezető és tánctanár képzésnek helyt adó Kazinczy utcai épületben aggasztó. Stratégiai céljaink megvalósítása érdekében elengedhetetlen az infrastruktúra fejlesztési prioritások meghatározása.

- *Elsődleges célunk a pedagógusképzés elhelyezésének biztosítása az Amerikai út 96. szám alatt. Ennek érdekében a Csantavér utcai vendégház értékesítése stratégiai fontosságú, hiszen az új épületben vendég apartmanok kialakítására lehetőség van.*
- *A Gimnázium épületében a tetőtér-beépítés kivitelezésének megvizsgálása, a már elkészített tervek alapján iroda helyiségek kialakítása céljából.*
- *A művészképzésünknek helyt adó szakmai épületet emeletráépítéssel bővítjük az alaptevékenység zavartalan ellátásáért és a külföldi hallgatók létszámának növelése érdekében.*
- *A Színházterem színházszerű működése érdekében fejlesztéseket végzünk.*

- *A Gimnáziumban természettudományos szaktanterem kialakítása a hatályos EMMI rendeletnek való megfelelés érdekében elengedhetetlen.*
- *Célunk az eszközpark bővítése.*

Infrastruktúra fejlesztés, épület-felújítás, becsült értéke millió Ft bruttó						
	2016	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**Összesen**
Amerikai út 96. épület felújítása, átépítése, berendezése – próbatermek, tantermek, irodák, vendégszobák	370	175	110			***285***
Amerikai út 96. épület felújítása, átépítése, berendezése – próbatermek, tantermek, irodák, vendégszobák						
Színházterem színházszerű működése – passzív hangrendszer, projektor, LED robotlámpák		110				***110***
Szakmai épület emeletráépítés - próbatermek					280	***280***
Természettudományos szaktanterem kiépítése				20		***20***
Főépület tetőtér beépítése			200			***200***
IT fejlesztés	11	11	11	11	11	***25***
Diákjóléti infrastruktúra fejlesztése (szauna, konditerem, alumni klub, stb.)				40		***40***
Összesen	***5***	***290***	***315***	***65***	***285***	**960**

Szervezet- és Működésfejlesztési Stratégia

Az egyre szűkülő erőforrások és a világban zajló megatrendek - a globalizáció, a gyors technológiai változások, a demográfiai folyamatok és a változó társadalmi igények - is kihívás elé állítják a felsőoktatási intézményeket. A rendszernek egyszerre kell igazodnia a gazdasági és munkaerő piaci igényekhez, az öregedő társadalom következményeként kialakuló elvárásokhoz, valamint a kutatás-fejlesztési és innovációs folyamatokhoz egyaránt. Ahhoz, hogy ennek meg tudjunk felelni, elengedhetetlen a szervezet- és működésfejlesztés.

Stratégiai terület	Cél	Indikátor	Mennyiségi egység	Felelős	Céldátum
Szervezet- és Működésfejlesztés	Szolgáltatási Tevékenység Kiterjesztése	Elégedettség mérés	%	Kancellár	2020
	Folyamatokon alapuló működés kialakítása	Elégedettség mérés	%	Kancellár	2017
	Hatékony működés kialakítása	Elégedettség mérés	%	Kancellár	2017
	Szabálykövető minőségirányításon alapuló működés fejlesztése	Elégedettség mérés	%	Kancellár	2017
	Információ Menedzsment rendszerek fejlesztése	Elégedettség mérés	%	Kancellár	2018
	Döntéshozatali mechanizmusok fejlesztése	Elégedettség mérés	%	Kancellár	2018
	Intézményi kultúra fejlesztése	Elégedettség mérés	%	Kancellár	2020

Stratégiai területhez rendelt indikátorok indoklása:

- *Célunk, hogy a Főiskola szolgáltatási tevékenységét olyan elemekkel bővítsük, amelyek bevételhez juttatják az intézményt (pl. ajándékbolt, színházterem és próbatermek bérbeadása, képzési és kulturális szolgáltatások, stb.)*
- *A folyamatokon alapuló működés kialakításával célunk a hatékonyság növelése. Ennek érdekében szükséges, hogy a napra kész folyamatszabályozás, a folyamatok és a gyakorlat összehangolása. Ezért célunk a szervezeti kultúra fejlesztése, illetve a támogató szervezet megerősítése.*
- *A minőségirányítás továbbfejlesztése kiemelt szerepet kap, a szabálykövetés monitorozása, jelentések készítése, továbbá mind a képzési és művészeti, mind a háttér tevékenységek minőségellenőrzése hangsúlyos lesz.*
- *Fejleszteni kívánjuk az információ menedzsment rendszereket is, hogy a vezetők, a szervezeti egységek közötti kommunikáció javuljon. Új fórumokat tervezünk létrehozni.*

Marketing stratégia

Az utóbbi évtizedben a nemzetközi aspektus kapott nagyobb hangsúlyt, újabban a kulturális verseny koncepciója is megjelent. A versenyképesség, mint a nemzetközi stratégia központi

eleme, újabb elemekkel, új vonásokkal bővült. A hallgatói létszám növelése érdekében **integrált marketing kommunikáció** megvalósítását tervezzük, a különböző on-line és nyomtatott kommunikációs eszközöket a célpiacok igényeinek megfelelően kell ötvözni. Figyelembe vesszük, hogy az interaktivitás egyre fontosabb a hallgatók számára. Egyre tudatosabb vásárlóként viselkednek az oktatási piacon, rendkívül fontos számukra, hogy milyen tudást, szolgáltatást, diplomát vásárolnak. Kellő tájékoztatás szükséges intézményünk szűkebb és tágabb környezetéről, az oktatás színvonaláról, a kínált hallgatói és egyéb szolgáltatásokról, a megszerezhető diploma munkaerő-piaci értékéről egyaránt.

Stratégiai terület	Cél	Indikátor	Mennyiségi egység	Felelős	Céldátum
Marketing	Alumni szervezet	1	db	Rektor és Kancellár	2020
	Felsőoktatási kiállítások	10	db	Rektor és Kancellár	2020
	Hallgatótoborzó ügynökségek	5	db	Rektor és Kancellár	2020
	Imázsfilm	4	db	Rektor és Kancellár	2020
	Kiadványok, szórólapok	30	db	Rektor és Kancellár	2020
	Nemzetközi versenyek	25	db	Rektor és Kancellár	2020
	Saját weboldal, közösségi oldalak	4	db	Rektor és Kancellár	2020

A nemzetközi felsőoktatási piacon napjainkban a külföldi hallgatótoborzás során fő értékesítési és információs csatornaként az alábbiak használatát tervezzük:

- felsőoktatási kiállítások
- hallgatótoborzó ügynökségek
- alumni szervezet
- nemzetközi versenyek
- saját weboldal, közösségi oldalak
- kiadványok, szórólapok
- imázsfilm

A művészetoktatási munka, így a teljes kommunikáció középpontjában **az üzenet egy dinamikus, megújuló, ugyanakkor a hagyományokat őrző és átörökítő Egyetem** képe, művészetoktatási programja és közvetítése áll, amiben fontos szerep a célközönséggel való közvetlen kapcsolat erősítése.

A fentiek elérése érdekében végzendő elsődleges feladatok:

- Az igények felmérése, piackutatás, előadásaink leghatékonyabb forgalmazása.

- Újabb célcsoportok elérése.
- Arculatunk alakítása, egységes arculati kézikönyv kidolgozása.
- Intézményünket bemutató, az értékesítést és a művészetoktatási munkát segítő magyar és angol nyelvű kiadvány készítése.
- Adatbázisok frissítése, bővítése a forgalmazás érdekében.
- Kapcsolatfelvétel a kulturális fesztiválok szervezőivel, művelődési központokkal, színházakkal, jegyirodákkal, stb.

Tudatos, tervezett külső- és belső kommunikációs munka:

- Sajtólista bővítése, naprakészen tartása.
- Aktív kommunikációs munka: interjúk, riportok szervezése a felkérések, kiemelt fellépések alkalmával.
- Sajtóközlemények kiadása a kiemelt eseményekről.
- Médiatámogatói megállapodások a kiemelt eseményekhez és bemutatókhoz kapcsolódóan, többek között a port.hu és a fidelio.hu portálokkal.
- Kiemelt szerep a kulturális és táncművészeti profillal rendelkező médiumoknak.
- Médiafigyelő szolgáltatás megrendelése, a megjelenések dokumentálása, elemzése.
- Közösségi portálok folyamatos használata.
- A fiatal korosztály elérése és célirányos megszólítása a honlapon, Facebook-on.
- A fővárosban élő külföldiek elérése sajtótermékeken keresztül.
- Hirdetések, PR-cikkek megjelentetése a nyomtatott és elektronikus sajtóban.
- Kapcsolattartás és együttműködés a szakmai szervezetekkel.

A Magyar Táncművészeti Főiskola Intézményfejlesztési Tervét a konzisztórium 2016. …. ülésén megtárgyalta, előzetes egyetértését a … határozatával megadta. A Szenátus …. megtartott ülésén a …. határozatával elfogadta.

Budapest, 2016. ….

Szakály György	**Antal József**
rektor	kancellár