

IFM Humán Erőforrás Háttértanulmányok

2002/1.5.

Az oktatási témájú Phare-projektek
végrehajtásának tapasztalatai

Budapest, 2003. március

Készült a Miniszterelnöki Hivatal NFT Hivatala megbízásából, az Integrációs és Fejlesztéspolitikai Munkacsoport Humán erőforrás-fejlesztési Albizottsága keretében.

Kutatásvezető : Tóth István György

Szerző : Béni Gabriella programmenedzser
(Foglalkoztatási Hivatal)
Setényi János (Expanzió Humán Tanácsadó Kft.)

TÁRKI Rt.
1112 Budapest, Budaörsi út 45.
1518 Budapest, Pf. 71.
Tel.: 309-7676
Fax: 30-7666
E-mail: tarki@tarki.hu
Internet: www.tarki.hu

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	4
2. Tervezés	8
2.1. Ambiciózus célok, szerény eredmények	8
2.2. A tervezési szakasz főbb jellemzői.....	11
2.3. Igényfelmérés és előzetes minőségi garanciák	13
2.4. A tervezési szakaszhoz köthető tanulságok.....	16
3. Megvalósítás	17
3.1. A pályázati rendszer	17
3.2. Szerződéskötés és pénzügyi adminisztráció	18
3.3. Szakmai támogató rendszerek (monitoring, tanácsadás, minőségbiztosítás)	21
4. Ellenőrzés-beavatkozás-tudásmenedzsment.....	23
Javaslatok.....	24
Felhasznált jelentések, tanulmányok:	28
Abstract.....	29

1. Bevezetés

Az alábbi tanulmány az elmúlt hét évben (1995-2002) lebonyolított két oktatási témájú Phare-projekt végrehajtásának tapasztalatait összegzi. A tanulmány tapasztalati háttérét és hivatkozásait az alábbi Phare projektek adják:

Phare-program HU-99.04-01

A halmozottan hátrányos helyzetű, elsősorban roma fiatalok társadalmi beilleszkedésének támogatása

A három komponensből álló program a megelőzés, korrekció és tehetséggondozás pilléreire épül. A megelőző intézkedések célja az általános iskolai lemorzsolódás csökkentése a hátrányos helyzetű, elsősorban roma fiatalok körében. Középfokon a szakképzés, a munkaerő-piaci képzési, foglalkoztatási programok fejlesztése a korrekciót segíti elő; míg a tehetséges roma tanulók támogatása a cigány származású fiatalok felsőoktatásba való bekerülési és részvételi arányát növeli, hozzájárulva ezzel esélyegyenlőségük javításához, valamint társadalmi előrejutásukhoz.

A program költségvetése 12,55 millió euró, melyből Phare- támogatás 6,9 millió euró. A magyar társfinanszírozás ebben a programban volt a legmagasabb (45%-os). A program futamideje alatt (1999-2003) 231 projektet támogatására nyílt lehetőség.

Az országos lefedettségű programban oktatási intézmények, civil szervezetek, cigány kisebbségi önkormányzatok, valamint az állami és gazdasági szektor intézményeiből létrehozott **intézményi társulások** (konzorciumok) pályázhattak. Pályázatot az alábbi **alprogramokban** lehetett benyújtani.

1. komponens

1. 1 alprogram: Roma gyermekeket jelentős arányban nevelő óvodákban végzendő munkára felkészítő, speciális dajkaképző programok kidolgozása és megvalósítása

1.2. alprogram: A hátrányos helyzetű és roma gyermekek oktatására, nevelésére felkészítő pedagógusképző és -továbbképző programok továbbfejlesztése, adaptálása, új programok kidolgozása és indítása

1.3. alprogram: Óvodai és általános iskolai pedagógiai programok továbbfejlesztése és megvalósítása

1.3.A beruházási-alprogram: A legelmaradottabb, jelentős roma lakossággal rendelkező térségekben

működő óvodák és általános iskolák higiéniai felszereltségének és infrastruktúrájának javítása (tisztálkodó helyiségek felújítása)

1.3.B beszerzési-alprogram: 14 iskolabusz a legelmaradottabb, elszórt kistelepüléseket, szórványtelepüléseket is magában foglaló kistérségek iskolái számára

2. komponens:

2.1. alprogram: Iskolai rendszerű speciális felzárkóztató és szakképesítő programok kidolgozása és megvalósítása

2.2. alprogram: Iskolarendszeren kívüli képzések, foglalkoztatási-, képzési programok kidolgozása és megvalósítása

3. komponens:

3.1 beruházási-alprogram: Roma középiskolai kollégium program (Ózdon és Szolnokon egy-egy középiskolai roma tehetséggondozó kollégium felújítása)

3.2 Középiskolai tehetséggondozó, felsőfokú szakképzési, valamint felsőfokú tanulmányokat előkészítő

és támogató programok kidolgozása, továbbfejlesztése és megvalósítása

Phare Program HU-94.05

„Az oktatás és gazdaság kapcsolatainak erősítése” című Phare program HU-94.05 a magyar oktatási vezetés által országos prioritásokként meghatározott célkitűzéseket figyelembe véve jött létre azzal a céllal, hogy támogatást nyújtson a képzéshez, a tananyagfejlesztéshez és a struktúraváltáshoz. A programra költségvetése **8 millió ECU**.

A programban olyan hazai oktatási intézmény által vezetett intézményi társulások pályázhattak, amelyek vállalták, hogy a pályázati célokat legalább egy nemzetközi partnerintézménnyel történő együttműködésben valósítják meg. A program futamideje alatt (1994-1998) 70 projekt valósult meg.

A Phare-program címe és eredeti célkitűzései alapján négy nagy területen, alprogramban hirdettek meg pályázatokat intézményi társulások számára:

- **1. alprogram: A felsőoktatás és a gazdaság együttműködése.** A felsőoktatás és a gazdaság új típusú kapcsolatainak megalapozása, szendvicskurzusok, vállalatokhoz kihelyezett továbbképzési programok kidolgozása és a képzés beindítása
- **2. alprogram: A felsőoktatás sokoldalúbbá tétele.** A felsőfokú akkreditált szakképzési rendszer létrehozása és az oktatás megkezdése
- **3. alprogram: A távoktatás fejlesztése.** Távoktatási tananyagok kidolgozása
- **4. alprogram: Középfokú képzés szociálisan hátrányos helyzetű fiatalok számára.** Speciális szakképzési és pedagógiai programok kidolgozása, a halmozottan hátrányos helyzetű fiatalok képzésével foglalkozó szakiskolák támogatása

A tanulmány szerzői kétféle szakértelmet ötvöznek: Béni Gabriella az oktatási témájú Phare-programokat koordináló szervezetben dolgozott az 1996-2002 időszakban, Setényi János pedig részt vett oktatási témájú Phare-programok értékelésében illetve monitorozásában. Tanulmányunk csak ott használ dokumentált hivatkozási forrásokat, ahol az feltétlenül szükséges.

A tanulmány megközelítésmódja - a könnyebb áttekinthetőség érdekében – a projektmenedzsmentben jól ismert PDCA-ciklust követi. A Plan (tervezés), Do (megvalósítás), Check (ellenőrzés) és Act (beavatkozás) lépéseiből álló PDCA-ciklus jól

áttekinthetővé teszi a Phare-projektek elemzéséből levont tanulságokat, és megóv a túlzottan általános következtetések megfogalmazásától.

Az elemzés nem öleli fel a Socrates és Leonardo-programok hatásvizsgálatát. Bár meggyőződésünk szerint a Phare-programok kapcsán megfogalmazott megállapítások egy része bizonyára kiterjeszthető a többi európai oktatásfejlesztési programra is, a kiterjesztést két okból nem tartottuk szükségesnek. Egyrészt a Socrates jóval szűkebb tematikus és programirányítási mozgástere (jelentős részben konkrét intézményközi együttműködések bonyolításáról van csupán szó), másrészt a Leonardo későbbi mobilizációjából (megfelelő elképzelések hiánya és ki nem használt keretek) fakadó körülmények indokolják döntésünket. Másrészt a Phare-programok azok, amelyek legpontosabban modellezik az NFT operatív programjainak jövőbeli végrehajtásával kapcsolatos tervezői és menedzseri dilemmákat. Célunk pedig nem egy európai körkép, hanem egy stratégiai háttérelmézés megírása volt.

A tanulmányban helyenként eredetiben – angol nyelven - idézett dokumentumrészleteket a magyar fordítás lábjegyzeteként közöljük.

2. Tervezés

2.1. Ambiciózus célok, szerény eredmények

Az elmúlt években végrehajtott, oktatási témájú Phare-programok alapvető gyengeségei a megfelelő stratégiai tervezés hiányosságaira vezethetők vissza. A Phare-projektek a stratégiai tervezés szempontjából aktuális hiányterületeken történő fejlesztéseket, támogatásra érdemes képzési formák innovatív jellegű továbbépítését segítették elő ugyan, de nem voltak megfelelően beágyazva rövid és hosszabb távú nemzeti szintű fejlesztési programokba.

A gyenge tervezési háttérből – egyébként nagy oktatásfejlesztési érzékenységgel és Európai Unió tájékozottsággal - „kitalált” távoktatási Phare-projekt jól példázza a fentieket. Nem elég ugyanis tudni, hogy távoktatási programokra szükség van, meg kellene tudnunk becsülni azt is, hogy a különböző oktatási szinteken rövid és hosszabb távon milyen szerepet kellene a távoktatásra, önálló tanulásra alkalmas képzési formáknak betölteniük, hogy a rendelkezésre álló költségvetésben milyen források, milyen célokra különíthetők el, és ehhez milyen módon lehet külső, Phare-forrásokat rendelni.

„Utólag elemezve az eredményeket ma már világos, hogy a meghirdetéskor is elvárásként kellett volna hangsúlyozni teljes távoktatási rendszerek kialakítását. Ennek a pontos elvárásnak a hiányaként tudható be, hogy a fejlesztések javarészt csak tananyagok előállítására irányultak. Ugyancsak kevés hangsúlyt kapott az az elvárás, hogy egy intézményen belül ne egymástól független területen történjenek apró fejlesztések, hanem egymástól egy jól definiált távoktatási program fejlesztése legyen a cél.”

„A távoktatás hazai elismertségéből adódó hiány arra kényszerítette a projekteket, hogy a fejlesztéseket vagy olyan képzési területekre koncentrálják, ahol az akkreditáció megkerülhető, vagy olyanokra, ahol a tananyagok által képviselt modulok a meglévő képzési struktúrába „belophatók”. ... A magyar felsőoktatásra kifejtett hatás talán hamarabb válik észlelhetővé azokban az intézményekben, ahol a Phare projekt egy, a távoktatás használatát fejlesztő mélyebb stratégiának a részét képezi.”

/A távoktatás fejlesztése – Zárótanulmány, 1998, Szerzők: Dr. Helmut Fritsch, Janet Jenkins, Dr Franz Palank, Dr. Fábricz Károly, Dr. Méray László, Dr. Szűcs András, Halász Gábor/

„Az 1994-es Phare-program a távoktatási programok módszertanát, szervezését, marketingjét illetően nagyon sok pozitív kimenetet hordozott, a program lejártá után azonban az országos szintű bevezetés és további fejlesztés nehézkesen haladt.

A projekt a távoktatási nemzeti felkészülés fejlesztéséhez és konszolidálásához járult hozzá. Egyértelművé vált: annak biztosítására, hogy a távoktatási potenciál a nemzeti fejlődéshez is hozzájáruljon, további lépések kívánatosak. Ezen lépések nemzeti szintű koordinációt igényelnek.”

/A távoktatás fejlesztése – Zárótanulmány, 1998, Szerzők: Dr. Helmut Fritsch, Janet Jenkins, Dr Franz Palank, Dr. Fábricz Károly, Dr. Méray László, Dr. Szűcs András, Halász Gábor/

Hasonló problémákat lehetett tapasztalni az iskolai rendszerű felsőfokú szakképzési programok országos rendszerré történő kiterjesztése kapcsán is. Az 1994-es Phare-program katalizátor szerepet töltött be ezen új képzési szint megteremtésében is, ugyanakkor az AIFSZ országos szintű bevezetése meghaladta e két-három éves program kereteit. A koordinációs ürrök, az akkreditációs eljárás zökkenői, a képzések munkaerő-piaci igényekkel történő harmonizálása, a megfelelő minőségbiztosítási garanciák beépítése a mai napig megoldatlan fejlesztési területei az akkreditált iskolai rendszerű felsőfokú képzéseknek.

„A projekt eredeti célkitűzési szerint az intenzív nemzetközi támogatás segítségével mintegy két éven belül el kellett volna indulnia egy erőteljes, a munkaerőpiacra közvetlen és jótékony hatást gyakorló, a felsőoktatás által üdvözölt képzésnek. Tárnyilagosan meg kell állapítani, hogy ez a hatás még nem jelentkezik, az elvek és eredmények csak szűk körben ismertek, a felsőoktatás nem fordít kellő figyelmet a képzési forma bevezetésére.

Az AIFSZ képzések indítását kísérő problémák:

- a szükséges jogszabályi feltételek kidolgozásának késése;
- a képzésre vonatkozó egységes oktatáspolitikai és a képesítési követelmények előzetes közzétételének a hiánya;
- az engedélyezési eljárás bonyolultsága;

„Ha az akkreditált iskolai rendszerű felsőfokú szakképzést sikerül beépíteni a hazai felsőoktatási rendszerbe, ha a munkáltatókat sikerül lépésről lépésre közelebb hozni a felsőfokú szakképzési rendszerhez, ha valóban megteremtője és haszonélvezője lesz a hazai gazdaság, az igazgatási rendszer, vagy akár a non-profit szféra ennek a képzési formának, akkor érdemes volt ebben a programban dolgozni 1995 és 1998 között”

/A felsőoktatás sokoldalúbbá tétele – Zárótanulmány, 1998, Szerzők: Dr. Martin Gibson, Dr. Czinege Imre, Dr. Mogyorósi Péter, Dr. Dobay Péter/

Nem elégedhetünk meg azzal, hogy a Phare-projekt keretében minőségében, gondolkodásmódjában, a munkaerő-piaci kereslet és a képzési igények szempontjából sikerült jó néhány kimagasló projektek végrehajtani, ha a képzési rendszer országos szintű működtetése és koordinációja kiforratlan marad.

Az 1999-es roma program széles-spektrumú, az óvodától a felsőoktatásig, több oktatási szintet felölelő programként indult. Szimpatikus, méltányolható szándék az, hogy az oktatási rendszer teljes egészét fogja át a program, és a támogatott projektek által minél tágabb körben fejtsen ki jótékony hatást a közoktatástól, a szakképzésben, felsőoktatáson, tehetséggondozáson át, egészen a munkaerő-piaci képzésekig. Megkérdőjelezhető ugyanakkor, hogy valóban egy három éves Phare-program keretei között kell/érdemes/lehet-e ilyen nagy ívű fejlesztési munkát megvalósítani. A ráfordítások arányban lesznek-e a program végső kimenetelével, milyen tényleges előrelépések, konkrét eredmények születhetnek az egyes területeken.

„A HU-99.04-01 program tág célokat és nem konkretizált közvetlen célokat ölel fel, következésképpen nehéz a projektek megtervezése...Bár a legfőbb kedvezményezetteket érintő lehetséges projekthatás általában pozitívnak mondható, a közvetlen célok elérése kockázatosnak tűnik.” /Interim Evaluation Report No. R/HU/POL/02002 on the Social Integration of Roma - EMS Hungary, 20 March 2002/¹

A program közbeeső értékelései alapján megállapítható, hogy az egyes projektek szintjén, a támogatott intézményi társulások számára kétségtelenül komoly segítséget jelentett az

¹ „Programme HU-99.04-01 has all embracing wider objectives, and unspecific immediate objectives, and consequently, the activities were difficult to design. ... Although potential impacts of the project on the final beneficiaries are largely positive, the achievement of the immediate objectives has been jeopardized.”

elnyert támogatás, ugyanakkor a program rövid időtartama és szétaprózottsága miatt, a pályázat keretében elnyert kiegészítő források nagy részét az intézmények hagyományos, általános működésük kiegészítésére fordították. A program nem biztosított, jellegéből adódóan és az országos szintű politikákba való beágyazottsága nélkül nem is biztosíthatott megfelelő működési környezetet a kedvezményezettek számára.

„A magyar kormánynek mihamarabb kezdeményező országos politikát kellene kidolgoznia és bevezetnie a hátrányos helyzetű csoportok társadalmi elismerése, tolerálása és befogadása érdekében. Az Oktatási Minisztériumnak nyilvánosan és világosan kapcsolni kellene a Phare-programjában lévő projekteket a hosszútávú nemzeti tervhez, vagy annak hiányában a Középtávú Roma Integrációs Akciótervhez.” /Interim Evaluation Report No. R/HU/POL/02002 on the Social Integration of Roma - EMS Hungary, 20 March 2002/²

A támogatott intézményeknek így nem volt lehetőségük arra, hogy hosszabb távú, szakmailag újító jellegű fejlesztéseket indítsanak el vagy folytassanak. A Phare-projektek többsége olyan kezdeményezés lehetett csupán, amelyek folytatására, hosszú távú fenntarthatóságára semmilyen jövőbeli szándék, biztosíték nem volt. Fontos lenne ezért a tervezést helyi szereplők nagyobb mértékű bevonásával végeztetni, és központi szinten koordinálni.

2.2. A tervezési szakasz főbb jellemzői

A fenti esetek fényében elkerülhetetlen, hogy megvizsgáljuk a tervezési szakasz legfontosabb elemeit:

- Hogyan működött a szakmai innovációs elgondolások tervvé alakítása a Phare-projektek esetében?
- Milyen jellegű célok fogalmazódtak meg a projektek tervezésének időszakában?
- Hogyan kapcsolódtak be a tervezés folyamatába az érdekelt felek?

² „The Government of Hungary should prepare and implement a proactive national policy on the acknowledgement, tolerance and acceptance of the disadvantaged groups as part of the society as soon as possible. The Ministry of Education should explicitly and clearly relate individual programmes contained in the Project Fiche to the long-term national plan, or in its absence, to the specific elements of the medium term action plan on the social integration of Roma.”

Előrebocsátandó tény, hogy az általunk vizsgált időszakban a Phare-programok minisztériumi és háttérintézményi irányítása *nem dolgozott ki* olyan módszertant vagy folyamatszabályozást, amely sztenderd módon meghatározta volna a tervezési szakasz lépéseit. Az oktatási témájú Phare-projektek elindítása általában az OM döntéshozatali erőterében dőlt el. Több projekt esetében (távoktatás, ÁIFSZ) konkrét személyhez is köthető a témaválasztás. A projektek témaválasztása minden esetben *a központosított államigazgatás top-down logikáját követte*, hol szakmai-innovációs hol pedig politikai érzékenységeknek (sensitivity) engedelmessé. A tervezés kiindulópontja egyetlen esetben sem létező és sikeres helyi-regionális kezdeményezések kiszélesítése volt.

„Az Oktatási Minisztériumnak haladéktalanul projektjeinek részévé kellene tennie hatékony hálózati együttműködési lehetőségek kiépítését a kedvezményezettek támogatása és az információcsere érdekében.” /Interim Evaluation Report No. R/HU/POL/02002 on the Social Integration of Roma - EMS Hungary, 20 March 2002/³

Az oktatási témájú projektek tervezésekor általánosnak tekinthető az a gyakorlat, hogy a projektet tervezők *rendszerszintű hatásokat* kívántak elérni. Több területen ezt még tovább feszítette az a tény, hogy a Phare-források bevonásával olyan területeken kívántak „innovációs áttörést” elérni, ahol korábban a nemzeti erőforrások (jogalkotás, képzés, pénzügyi támogatás) sikertelennek bizonyultak. Jól példázza ezt az ÁIFSZ-szint megteremtése érdekében indított Phare-projekt. A felsőoktatás konzervatív közegében, lényegi OM és PM támogatás nélkül előresietve csak korlátozott sikereket mutathatott fel a projekt. Az általunk vizsgált időszakban nem volt egyetlen Phare-projekt sem, amely érvényességét tudatosan egy-egy szakmai részterületre, intézménycsoportra, régióra vagy kistérségre korlátozta volna. Ez az *aránytévesztés* már a tervezés szakaszában megkérdőjelezte a vállalkozások sikerességét.

Az elmondottakat kiegészíti a tervezési szakasz gyenge társadalmi integráltsága. A témát és tervezést felügyelő szakmai testületek általában csak a legfontosabb keretek és tartalmak kijelölése után kezdtek munkához. A projektek tartalmi részleteinek kidolgozására lehetett ugyan hatásuk, ez azonban nemritkán sajátos hatás volt – lévén az adott téma szakértői maguk

³ „The Ministry of Education should immediately incorporate into their projects the establishment of effective networking opportunities to support beneficiaries and also facilitate the exchange of information.”

is érdekeltek a pályázati kiírások részleteit illetően. A regionális és települési önkormányzati szint bevonásának hiánya – ami egyébként a teljes 1990-2002 közötti magyar közoktatáspolitikára igaz – és a gazdasági szereplők reprezentatív megjelenítése erőteljesen államelvű-bürokratikus megközelítésmódot eredményezett. Jól példázza ezt a távoktatás fejlesztése érdekében indított Phare-projekt, amelynek keretében a távoktatás szervezeti-menedzseriális-pénzügyi háttérével nem rendelkező felsőoktatási intézményekbe ruháztak be jelentős forrásokat – végeredményben rendkívül rossz hatásokkal.

A tervezési szakasz társadalmi integráltságának problémája a legfelsőbb szinten is jelentkezett. Az oktatási témájú Phare-projektek jelentős része, ezen belül a roma-projektek mindegyike szükségszerűen hagyományos szektorokat átszelő szakmaisággal (cross-sectoral) menedzselhető a legjobb hatásokkal. A vizsgált időszakban az érdekelt tárcák együttműködése kifejezetten gyengének volt mondható. Ez részben egy szűk oktatási megközelítéseken túllépő emberi erőforrás fejlesztési stratégia hiányának is betudható. Az HEF OP tartalmi értelemben megoldhatja ezt, de a napi együttműködéshez szükséges folyamatok a közeljövőben is kimunkálatlanul maradhatnak.

A Phare-projektek kezdettől fogva kettős jelleggel bírtak: nemcsak tartalmi-módszertani modernizációt, hanem infrastrukturális fejlesztés és az elmaradt beruházások pótlását is jelentették. Az ebből törvényszerűen fakadó elosztási logika több esetben a projekt országos terítését is jelentette: a minimálisra csökkentve ezzel egy térség súlyát. Az önkormányzati szint gyenge integráltsága következtében pedig elemi módon kérdőjeleződött meg a beruházások fenntarthatósága.

2.3. Igényfelmérés és előzetes minőségi garanciák

Az előzetes igényfelmérés és garanciális elemek beépítése különösen a roma-témájú projektek esetében jelentkezett sürgetően.

A roma gyermekek sikeres iskolai előmenetelének biztosítása minden más fejlesztési tevékenységhez hasonlóan bizonyos minőségi garanciák beépítését igényli a pedagógiai programokba. A Phare-program végére ezek az elvárt minőségi kritériumok kikristályosodtak, de országos szintű legitimizálásuk, és a további programokba történő beépítésükre utaló kezdeményezések eddig még nem láthatók. A teljesség igénye nélkül, a jobb megértés

céljából talán nem haszontalan 'lessons learnt' megközelítéssel áttekintenünk milyen minőségi kritériumokról beszélhetünk például a prevenciós témájú roma programok esetében:

- a roma származású nők (szülők) bevonása a pedagógiai programok előkészítésébe és megvalósításába;
- roma származású alkalmazottak foglalkoztatása (mediátor, animátor, pedagógiai asszisztens, szociális munkás stb.);
- az intézményi társulások célcsoport-orientált összeállítása (a roma szervezetek tényleges, nem csupán névleges bevonása a projektek előkészítésébe és megvalósításába, a szakmai tanácsadó szervezetek intézmények közreműködése stb.);
- szakmai szolgáltatások igénybevételének lehetősége (pszichológus, logopédus stb.);
- az egy adott térségben, különböző szinten tevékenykedő oktatási intézmények összefogása (óvoda, általános iskola, középiskola, felsőfokú oktatási intézmény) az oktatási szintek közötti átmenet és a hosszú távú együttműködés kialakítása céljából;
- a gyermekek és szülők problémáinak megoldására együttes, komplex megközelítésű programok kidolgozása, ágazati összefogás (oktatási, szociális, foglalkoztatáspolitikai együttműködéssel);
- a helyi közösség figyelmének felkeltése, az elfogadást segítő programok szervezése;
- az oktatási intézmények fizikai infrastruktúrájának fejlesztése (gyakorlati tantermek, tornatermek, öltözők, tisztálkodó helyiségek, számítástechnikai és nyelvi laborok stb.);
- a projekthez kapcsolódó intenzív pedagógus-továbbképzés.

Ha támogatott projektek egyfajta alapvető és egységes szakmai kritérium rendszerben nem helyezhetők el társadalmi, gazdasági hatásuk csak rövid távú és részleges lehet.

A végső kedvezményezettek, a célcsoport igényeinek felmérése és mérlegelése nélkül szintén nem számíthatunk átütő hatásra. A roma programok esetében az oktatási rendszer önmagában történő támogatása nem jelenthet jelentős előrelépést, addig amíg a szociálisan hátrányos helyzetű gyermekek iskolába jutása, étkeztetése, ruháztatása, tankönyvekkel, tanulási segédkönyvekkel való ellátása, a tanulni tudás képességének elsajátítása komoly akadályokba ütközik. Ezeket a támogatási formákat az oktatási rendszerek fejlesztésével egy időben, azt jól kiegészítve, országos szintű rendszerekbe építve hosszú távon kell tudnunk biztosítani.

A célcsoport igényeinek figyelembe vételének egy másik fontos aspektusa az egyéni életutak minél hatékonyabb nyomon követése. Arra kell megoldást találni, hogy a veszélyeztetett társadalmi csoportok tagjai kisgyermekkorától felnőtt korukig, hogyan kísérhetők egymásra épülő, egymást jól kiegészítő támogatási programokkal, hogy a problémák sikeres kezelése minél korábban teljesülhessen, úgy hogy a folyamatos korrekció lehetőségét mindvégig fenntartjuk.

Az 1999-es roma programban olyan jelentős beruházási és beszerzési (tisztálkodó helyiségek és kollégiumok felújítása, iskolabuszok), nagy volumenű infrastruktúra-fejlesztési projektek valósultak meg, amelyek korábbi oktatási témájú Phare-programokra nem voltak jellemzők. Mindenképpen a program javára írható, hogy a beruházási igények a figyelem középpontjába kerültek, és az előzetes tapasztalat hiánya ellenére, komoly eredményeket sikerült elérni. A beszerzett iskolabuszokat és felújított kollégiumi épületeket örömmel használják a programban támogatott gyerekek. A projekt tervezésekor, ugyanakkor, nem volt alapos igényfelmérés (hol, milyen mértékű felújításra kerüljön sor, illeszkedik-e a projekt a helyi stratégiai célokhoz, milyen garanciák nyújthatók a beruházás hosszú távú megtérülésére, milyen felszereltségű iskolabuszokra lenne szükség, a tisztálkodó helyiségek felújítására van-e a legnagyobb igény, vagy pl. gyakorlati tantermek, tornatermek kialakítására.)

A megvalósíthatósági tanulmányok, finanszírozási tervek nem megspórolható kiadások. A befektetett költség többszörösen megtérül, mert hozzájárulhatnak a pénzügyi erőforrások célorientáltabb, költséghatékonyabb, a célcsoport valódi igényeire szabott felhasználáshoz.

Fontos a különböző tevékenységet végző intézmények helyi összefogásának ösztönzése is. Az iskolán kívüli segítő, támogató szolgáltatások nélkül, amelyet például civil szervezetek tudnak leghatékonyabban nyújtani, vagy az egészségügyi, szociális partnerek által végzetek

tevékenységek hiányában nem lehet markáns előrelépést tenni a roma iskolai sikerességének elősegítésében. Az intézményi társulások munkájának ösztönzése fontos koordinációs feladatot jelent a helyi szereplők és az országos szintű végrehajtó szervezetek részéről is.

A roma programok esetében jelenleg is folyamatos, széleskörű szakmai egyetértés van a prevenciós intézkedések jelentőségét illetően. A program teljes költségvetését nézve azonban ez a szándék nem tükröződik kellőképpen. A Strukturális Alapokból finanszírozott projektek esetében hangsúlyosabban kellene a kisgyermekekre (óvodai, általános iskolai korcsoport) koncentrálni és nagyobb időtartamú, hosszabb kifizetésű projektek megvalósulását ösztönözni.

2.4. A tervezési szakaszhoz köthető tanulságok

„Az Oktatási Minisztériumnak át kell vennie, át kell ültetnie a napi gyakorlatba és országosan terjesztenie kell az innovatív projektek legjobb gyakorlatait az integrált nemzeti terv részeként. Célszerű legjobb gyakorlatoknak a minisztérium álláspontjával kiegészített összegzését elkészíteni.” /Interim Evaluation Report No. R/HU/POL/02002 on the Social Integration of Roma - EMS Hungary, 20 March 2002/⁴

A tervezési szakaszról összefoglalóan azt állapíthatjuk meg, hogy egy elosztó jellegű, *top-down* államigazgatási logika, a klasszikus *needs assessment* technikák fejletlensége és a realitásoktól elszakadó szakmai ambíciók felvázolása jellemezte.

A továbbiakban a tervezésnek elsősorban két feladatra célszerű összpontosítania. Egyrészt teljesen átalakítandó a tervezési folyamat iránya. A projektek kezdeményezését célszerű a települési, kistérségi és regionális önkormányzatok valamint a civil szerveződések, közintézmények és szakmai egyesületek számára átengedni. A központi szint feladata elsősorban a fejlesztési lehetőségekről való folyamatos tájékoztatás és a beérkező javaslatok szűrése lenne. (Ez utóbbi az NFT HEF OP véglegesítésével meglehetősen leegyszerűsödne).

Másrészt teljesen újraalkotandó a projekt-előkészítés folyamata is. A projekt-előkészítés folyamatába olyan szabályozókat kell beépíteni, melyek segítenek a tervezésben (az EU

⁴ „The Ministry of Education should adopt the best practices of innovative projects, institutionalise them as mainstream provision and replicate throughout the country as part of an integrated national plan. A summary of best practice and the Ministry’s viewpoint should be prepared.”

vonatkozó alapelvei, a „már meglévő fejlesztésre építés” elve vagy az önrész vizsgálata), a kezdeményezések szűrésében illetve racionalizálásában.

E két változás – feltételezhetően – magától kiiktatja a nemzeti szintű oktatáspolitikai innovációkat hordozó elképzeléseket. Innentől a központi szint feladata annak vizsgálata lenne, hogy milyen módon teremthető *támogató környezet* az adott projektkezdeményezés számára. E kérdés megválaszolásakor minden érdekelt csoport és érintett szint átvizsgálendő.

3. Megvalósítás

3.1. A pályázati rendszer

A készülő Phare-projektek nyilvánosságát szolgáló megyei szintű információs napok nagymértékben hozzájárultak ahhoz, hogy egy adott projekt szakmai céljai, tartalma közelebb kerüljön a végső kedvezményezettekhez. Ezek a fórumok azonban egyszeri és eseti jellegűek voltak. A pályázatkészítéshez, projekt menedzsmenthez folyamatos technikai segítségnyújtásra van szükség. Komoly problémát jelent, hogy a jelenlegi oktatási intézményrendszer nem rendelkezik olyan helyi erőforrásokkal, szervezetekkel, intézményhálózattal, amely a végső kedvezményezettekhez közeli, rendszeres, folyamatos technikai segítségnyújtásra alkalmas (projekttervezési módszerek, a tenderezési eljárások, a pénzügyi lebonyolítás részleteinek megismerése). Hosszú távon az oktatás területén is ki kell épülnie annak a helyi, regionális szintű technikai segítségnyújtásra alkalmas intézményrendszernek, amely a végső kedvezményezettek számára a projekt teljes élettartama alatt képes megfelelő támogatási szolgáltatást nyújtani.

A pályázati lehetőségről széles körben nyújtottak a program végrehajtói tájékoztatást, kimagaslóan erős volt a Phare-projektek médiatámogatása. A kommunikációban azonban a közérthetőséget jobban előtérbe kellett volna helyezni, és mellőzni a politikai, illetve szigorú szakmai terminológiai megközelítéseket. (Mit nyerhetünk az EU forrásokkal, miért érdekünk színvonalas, minőségi projekteket indítani és menedzselni, ki milyen támogatásban részesült, mire fordította, mi változott az elnyert támogatás hatására stb.).

A közérthetőséget segíthetné, ha a pályázati rendszerekben a magyar nyelv használatát még hangsúlyosabbá lehetne tenni. Magyar nyelvű pályázati csomagok és útmutatók is készültek, és voltak törekvések arra is, hogy a kiadott pályázati dokumentumok könnyen kezelhetők, átláthatók legyenek. Az angol nyelvű pályáztatás azonban értelmetlenül nagy terhet rótt a pályázókra, ezért ezen a területen is lehet még fejlődni.

3.2. Szerződés-kötés és pénzügyi adminisztráció

A Phare programok keretében a szerződés-kötés folyamata és a pénzügyi eljárási rend rendkívül bonyolult. A pályázó sokszor úgy írt alá a megállapodásokat, hogy nem volt teljes egészen tisztában a tenderezési szabályoknak, a konzorcium keretében történő együttműködés feltételeinek.

A technikai segítségnyújtás a jogi és nemzetközi közbeszerzési tanácsadás vonatkozásában különösen fontos lenne.

A legdrámaibb helyzet a Phare-programok pénzügyi lebonyolítása területén tapasztalható. A kifizetések során olyan hosszú, bonyolult, sok-szereplős, sok-lépcsős, bürokratikus, adminisztratív feladatokkal túlterhelt folyamaton kell végigverekednie magát minden érintett szereplőnek, hogy elmondhatjuk, az a csoda, hogy a rendszer egyáltalán működik.

Kutatás hiányában nehezen bizonyítható feltételezés, hogy a pályázati pénzek viszonylagos hazai bősége és a Phare pályázatok bonyolultsága, nehezen tolerálható pénzügyi menedzsmentje számos professzionális szereplőt távol tartott a Phare-programok világától az elmúlt években. Az azonban könnyen bizonyítható és rendkívül elgondolkodtató tény, hogy a legkisebb bürokráciával és leghatékonyabban menedzselt fejlesztési projektek típusa az ezredforduló tájékán is a közvetlen minisztériumi támogatás vagy annak pályázatos formában történő elnyerése volt. Ez azt jelenti, hogy az EU magyarországi belépése e tekintetben nem járt értékelhető hozzáadott értékkel. A jelenség okai összetettek: a brüsszeli adminisztráció „alapjáratban” nehézkes volta, a jelölt államokkal szembeni – sokszor indokolt – bizalmatlanság és a tagjelöltek államigazgatási invenciójának hiánya egyaránt szerepet játszhatott e kedvezőtlen rendszer kialakulásában.

Ez a terület hosszú távon komoly reformokat, megújulást és főleg egyszerűsítést igényel. Ennek brüsszeli támogatása a taggá válás és a kölcsönös bizalom megteremtődése nyomán erőteljessé válhat. Magyarországon azonban a kialakult szervezeti keretek újraszabása elkerülhetetlen tárcaközi, intézményközi és személyes küzdelmekkel jár majd. Az ilyen küzdelmeket lezáró kompromisszumok pedig általában nem az egyszerűsítés irányába hatnak.

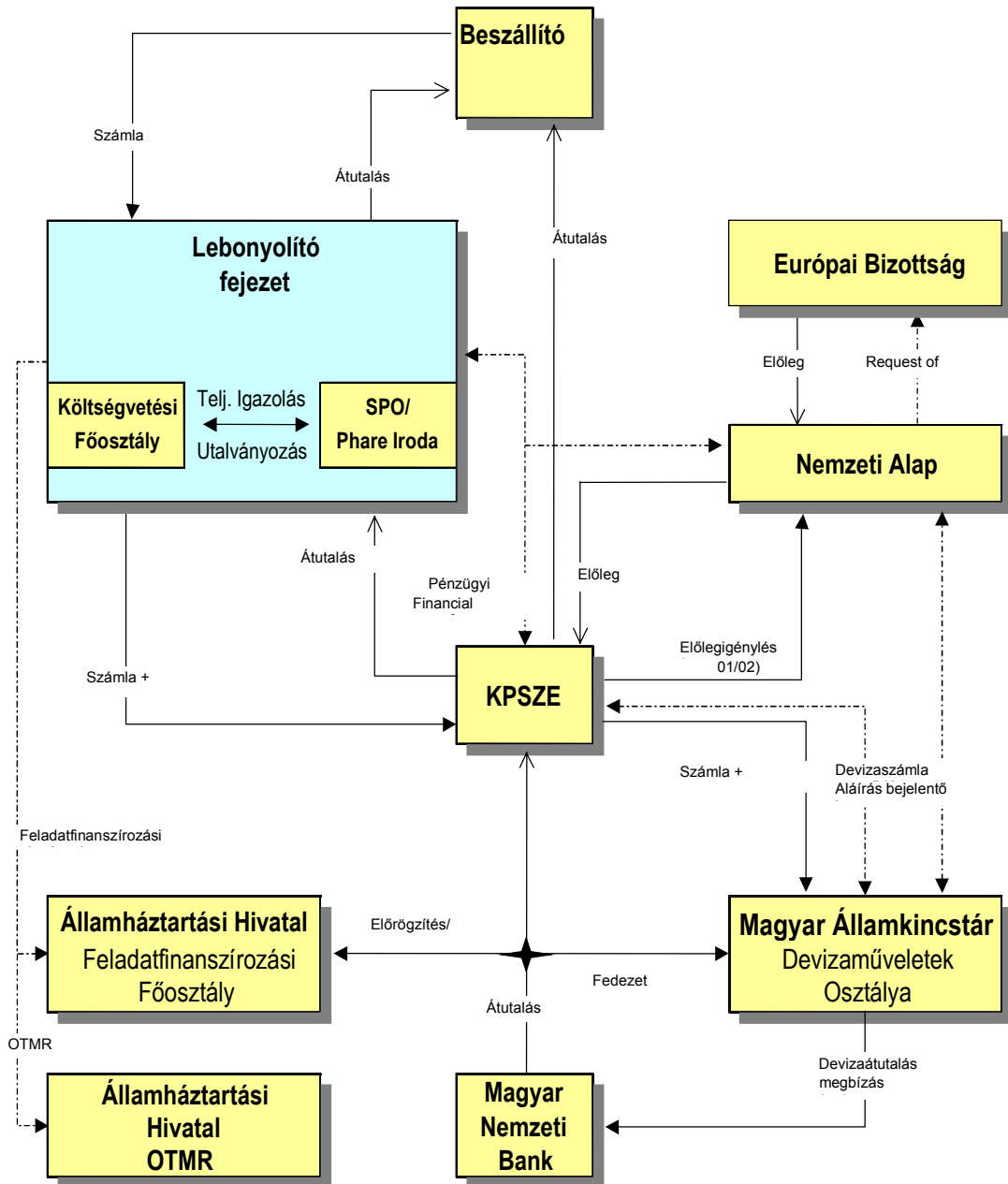
„ A Phare-program pénzügyi és időmenedzsmentje gyenge volt, a kedvezményezettek elhúzódo finanszírozásával.” /Interim Evaluation Report No. R/HU/POL/02002 on the Social Integration of Roma - EMS Hungary, 20 March 2002/⁵

Ez a tény talán minden másnál súlyosabban érinti az NFT jövőbeli megvalósítását. Amennyiben a kifizetések elhúzódoását adottságként kezeljük a jövőben, akkor megállapítható, hogy az NFT operatív programjainak megvalósításához szükséges pénzügyi stabilitást (likviditás és projektfinanszírozás) csak kétféle szervezeti kombináció képes megvalósítani:

- az un. keretszerződéses (framework contractor) nyugati tanácsadói konzorciumok, melyek a források elszívását és – jellegükből fakadóan – szerény tudásátadást ígérnek;
- a közpolitikai projektek finanszírozására szakosodó hazai pénzintézetekkel megerősített konzorciumok, melyek viszont egész kistérségekre és városokra tesznek majd jelzalogot; ennek következményei a helyi szint tervezőkéességét ismerve pedig beláthatatlan nagypolitikai kockázatot jelentenek.

Az alábbiakban ismertetjük a Központi Pénzügyi és Szerződoeskötő Egység (KPSZE) közreműködésével végrehajtott Phare programok pénzügyi lebonyolításának folyamatábráját:

⁵ „The financial and time management of the Programme have been poor, with long delays in disbursing the funds to the beneficiaries”



- > a kifizetést megelőző dokumentumok iránya
- > a kifizetéshez kapcsolódó dokumentumok iránya
- > az átutalás iránya

3.3. Szakmai támogató rendszerek (monitoring, tanácsadás, minőségbiztosítás)

A Phare-programok megvalósítását támogató szakmai rendszerek vizsgálatakor megállapítható, hogy azok minden projektben – többé-kevésbé formálisan – jelen voltak. Nyilvánvaló, hogy a kezdeti időszakban a Phare projektek lebonyolításával kapcsolatban elsősorban az újonnan felállt apparátus adminisztrációs és kommunikációs képessége volt a legfontosabb kihívás. Nyilvánvaló, hogy a projektek támogatásához szükséges rendszerek tényleges kidolgozására csak a vizsgált időszak második felében kerülhetett sor.

A monitoring a Phare-előírások következtében kötelező projektelemként működött. Ugyanakkor a monitoringra fordítható költségvetési források nem voltak egységesen szabályozva, és eltörpültek a fejlesztési-beruházási jellegű kiadások mellett. További probléma volt a jól ellenőrizhető indikátorok képzésének nehézsége. A projektek magas szintje (általában nemzeti) nagyon politikafüggővé tette a célok megvalósulását, az ágazatközi együttműködés hiánya pedig olyan célkitűzéseket is az oktatási rendszerre terhelt, melyeknek nyilvánvalóan nem volt realitása.

Mindezek következtében a monitoringhoz szükséges kemény, jól átlátható és egyszerű indikátorrendszer kialakítása nagyon nehezzé vált. A felelősséget nehezen viselő állami szervezetek (pl. egyetemek) vagy civil szervezetek számára kitűzött ambiciózus célok számonkérése minden esetben problematikusá vált – különösen akkor, ha a Phare-projektet a hatályos jogi szabályozás és állami finanszírozás nem támogatta különösebben.

Így a monitorozással kapcsolatos két legfontosabb tanulságot az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- a monitorozást értelmessé tevő indikátorok bevezetése érdekében (is) kerülendő az ambiciózus innovációs programok közintézmények bekapcsolásával történő pályáztatása és elnyerése;
- a monitorozásra fordítandó forrásokat célszerű már a Phare programtervezés kezdeti szakaszában betervezni a költségvetésbe – lehetőleg a költségvetés egy sztenderd részeként (ajánlottan 5%).

- A projektek megvalósításához szükséges tanácsadás nem vált el külön szakmaként. A szakmai ismeretek szintje felett nem differenciálódott egy újfajta hozzáértés, az ún. tanácsadói megközelítés. E jelenség keretében az adott Phare projekt témájában nagy tekintélyű szakemberek, konzultatív testületek állásfoglalásai uralták a terepet. Ez szükségszerűen érdekösszefonódást és egy zárt, belső látásmód megerősödését hozta magával. Több projekt esetében pedig olyan fejlesztések indultak el, amelyek tökéletesen megtakaríthatóak lettek volna külső szakértelem bevonásával

Minőségbiztosítás, mint a projektek megvalósítását támogató szolgáltatás az európai gyakorlatban általában nem külső szolgáltatásként jelenik meg. Olyan projektmenedzsmentbe beépített eszközökről van szó, mint a projektbe bevont partnerek igényeit és elégedettségét mérő kérdőívek, a jelentésírással összekötött mérföldkövek (milestones) kijelölése, a projektirányítás csapatmunkává alakítása, a folyamatos javítás elvének következetes érvényesítése. Ezeket az eljárásokat általában a projektmenedzsmenthez kapcsolódó minőségügyi kézikönyv, az ún. Quality Manual foglalja össze. A vizsgált Phare-projektek időszakában a minőségbiztosítási elem változó, nem sztenderd és elsősorban járulékos módon volt jelen a projektekben. Minőségbiztosítási kultúra kibontakozásáról nem beszélhetünk.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a Phare-projektek végrehajtását támogató szakmai szolgáltatások igénybevétele – a kötelező minimumon túl – formális volt. Megközelítésükben dominált a kiadás-központúság, a takarékosagra való törekvés.

Egy támogatási logikára épülő projektirányítási rendszerben természetesen a korporatív biztosítékok kerülnek előtérbe és a szakmai támogatás háttérbe szorul. Ugyanakkor feltételezhető, hogyha az NFT HEF OP megvalósítása már inkább eredményközpontú megközelítéssel történik, akkor a szakmai támogató rendszerek szerepének erősödése következik be.

4. Ellenőrzés-beavatkozás-tudásmenedzsment

Tanulmányunkban már jeleztük, hogy az oktatási témájú Phare-projektek elindításának időszakában elsősorban Magyarország projektbonyolító kapacitása volt a figyelem és erőfeszítések középpontjában. Így ebben a fejezetben – a támogató szakmai szolgáltatásokhoz hasonlóan – olyan szükséges projektmenedzsment eszközökről írunk, melyek szükségképpen fejletlenek maradtak, ám későbbi jelentőségük nagy lehet.

Az ellenőrzés és a kedvezőtlen fejleményeket követő beavatkozás eszköztára nem jött létre a Phare-projektek során. Mivel a tervezési szakasz – korábban már elemzett – gyengeségei miatt a monitorozás indikátorai szükségszerűen váltak „puhává”, ez az ellenőrzést is befolyásolta. Ugyancsak kimunkálatlan maradt a projektmenedzsment során feltárt „nehéz ügyek” kezelésének eszköztára. Márpedig ez az elem kulcsfontosságú lesz az NFT HOP elindulásakor, amikor is nagyszámú és – óhatatlanul - erősen hullámzó minőségű projekt lebonyolítása lesz a cél.

Ki kellene építeni a projektek után-követésére és a tervezési folyamatokba való visszacsatolásnak az emberi, technikai és intézményi feltételrendszerét is. Nem kidobott pénz a programok utánkövetése sem. Az utánkövetés teljes hiánya miatt lényegében egyetlen Phare-projekt „megtérüléséről” és fenntarthatóságáról sincsen információ. Annál is tarthatatlanabb állapot ez, mivel az oktatási témájú projektek jellegzetesen közép- és hosszú távú hatással bírnak, rövid távú eredményeik rendszerint szerényebbek.

Végezetül a Phare-projektekben felhalmozott tudás menedzsmentjéről. A tudásmenedzsment egy alapfokú változata minden projekt esetében működött. A projektek megvalósítása során olyan reprezentatív, leíró jellegű kiadványok (is) keletkeztek, melyek a PR-szerepen túl, információhordozó, tudásátadó szereppel is bírtak. Mindazonáltal a tudásmenedzsment professzionális elemei nem alakultak ki:

- nem történt meg a legjobb gyakorlat (best practices) tudatos gyűjtése a monitoring rendszerén keresztül;
- nem készültek ún. mintaprojektek illetve módszerbank (internetes formában tudásportál) a legjobb alkalmazott megoldások kommunikációja érdekében,

- nem alakult ki a pályázatírás és pályázatmenedzsment oktatásának sztenderd tananyaga és oktatása a Phare-projektek körül.

Mindezek a problémák a szakmai koordináció hiányosságain kívül az uniós projekttervezési módszerek ismeretének hiányára is visszavezethetők. A logframe megközelítésű tervezés még elméleti szinten sem épült be kellőképpen a magyar közigazgatás szereplőinek gondolkodásába, gyakorlati alkalmazása pedig még kevésbé.

Javaslatok

(1) Meg kell vizsgálni, hogy az elmúlt években lebonyolított Phare-programoknak mi a valódi kimenete és tényleges értéke. Melyek azok a szakmai elemek, amelyek a Strukturális Alapokból származó támogatások esetében tovább vihetők, felhasználhatók. Ilyen lehet például az a szakmai kritérium rendszer, amely a Phare-programban felhalmozott tapasztalat alapján kevés ráfordítással összeállítható lenne. Megfelelő szakértői munkával egy szakmai értelemben minden elvárásnak (EU-programozás, a roma népesség speciális igényei, ágazati összefogás, intézményi hálózat keretében történő együttműködés, kistérségi megközelítés stb.) megfelelő mintaprojektet célszerű lenne kidolgozni és széles körben terjeszteni. A HEF OP jelenlegi formájában nem hordozza azokat a jegyeket, amelyek visszatükröznék a Phare-programokban nyert tapasztalatokat a projektek mérete, megvalósíthatósága, előkészítettsége, a tervezés 'lentől felfelé' történő megközelítése szempontjából. Ez a későbbiekben a Phare programok lebonyolítása során tapasztalt problémákhoz vezethet. Nem szabad elfelejtenünk, hogy a Strukturális Alapok esetében a tét (és a rendelkezésre álló pénzügyi lehetőségek) sokkal nagyobbak.

(2) A Strukturális Alapból finanszírozott HEF OP programok esetében szükséges a kommunikált szemléletváltás. A támogató, szemléletalakító, fejlesztő, innovációs jellegű szolgáltatások ma már rendelkezésre állnak a hazai tudáspiacon. A Strukturális Alapból elsősorban olyan támogatásokat célszerű megpályázni, melyek egyszerű, reális és jól mérhető fejlesztési célokat tudnak felmutatni. A hazai finanszírozás pedig elsősorban a szemlélet- és

kultúraépítő projektekre összpontosíthatna. Ez a fajta munkamegosztás számos előnyt hordozna.

(3) A Strukturális Alapokból finanszírozott programok esetében törekedni kell arra, hogy a támogatott projektek mind a célcsoport igényei, mind pedig az intézményi-hálózat által nyújtott szolgáltatások vonatkozásában egy-egy adott földrajzi térségre koncentráljanak. Az ország több pontját regionális vagy éppen korporatív elven működő projektek valójában a nemzeti szintű policy-k hiányosságait voltak hivatva pótolni, s mint ilyenek nem illeszkednek a Strukturális Alaphoz.

(4) Elő kell segíteni a végső kedvezményezettek valós igényeire épülő komplex, nagyobb pénzügyi igényű projektek tervezését (ezzel is csökkenthetők a projektek menedzseléséhez szükséges emberi és technikai erőforrás igények) és a ráfordításokat pontos szakmai és pénzügyi elemzésekre, cél- és eredmény- orientált tervezési módszerekkel kell az adott fejlesztési tevékenységekhez hozzárendelni.

(5) A tervezésben a top-down és bottom-up gyakorlatok egyensúlyát célszerű kialakítani.

(6) Ki kell alakítani az egyes térségekben olyan oktatási bázis centrumokat, amelyek megfelelő garanciát mutatnak a hosszú távú együttműködésre, az egyén központú, szakmailag releváns és költséghatékony projektek megvalósítására, a Strukturális Alapokból származó támogatások minél teljesebb és eredményesebb felhasználására.

(7) További összehangolt képzési programokra lenne szükség a projekttervezési és projektmenedzsment technikák nagy biztonsággal történő elsajátítása érdekében a végrehajtás a helyi, megyei/regionális és országos szintű szereplőinek a körében. Az önkormányzati, és állami fenntartású intézmények esetében is meg kell teremteni a megfelelő projekt menedzsment kapacitás feltételrendszerét, és biztosítani kell a szükséges emberi erőforrásokat. Ma többnyire lelkes iskolaigazgatók, helyettesek, vezetőtanárok írnak pályázatokat szabad idejükben, szakmai elhivatottságuknak köszönhetően.

Az európai uniós pályázatok lebonyolításának adminisztratív terhe hosszú távon kis valószínűséggel változik pozitív irányban, de meg lehet tanulni azokat a technikákat, amellyel ezek a feladatok gyorsan, a szükséges minimális erőfeszítéssel elláthatók.

Egy másik lehetőség a pályázatírás kivétele a helyi szintről. Vannak európai uniós országok (pl. Franciaország) ahol a végső kedvezményezettek tevékenységét állami fenntartású, ún. Technical Assistance Office segíti.

Lehet ugyanakkor ezt a feladatot piaci szereplőkre bízni, vagy a meglévő (ha van ilyen) megyei/regionális hálózatokra építeni. Ez esetben olyan profi pályázatíró és koordináló központok alakulhatnak ki (non-profit vagy for-profit alapon), melyek levonnák a terhek nagy részét a pályázók válláról. Az itt vázolt két megoldás mindegyike életképes, de a választás sürgős, hiszen a professzionalizálódás ezen a területen sem elkerülhető el.

(8) A nagy számú pályázatra való tekintettel a programok monitorozása során biztosítani kell a megfelelő informatikai háttérrel, és célszerű lenne már a projektek megvalósítása kezdetén a szükséges adatokat a monitorozás során megkívánt indikátorokat a könnyebb, gyorsabb kiértékelés szempontjából digitalizálni. (Ez a problémakör szintén a megfelelő projekttervezési technikák alkalmazásához vezet vissza.)

(9) Kulcsfontosságú például a helyi szintű technikai segítségnyújtás biztosítása és annak kimunkálása, hogy ezt a problémát hogyan lehet országos szinten kezelni. Konkrét javaslatokat, rövid távon megvalósítható akciótervet kell kidolgozni e probléma feloldására.

(10) Nagyon fontos, hogy a Phare programok lebonyolításában érintett szereplők (intézmények és szakemberek) a Strukturális Alapokból származó programok lebonyolításába is be legyenek vonva, ne pazaroljuk el a felhalmozott szakmai tapasztalatokat, a kialakult együttműködési és kapcsolatrendszereket.

(11) Minden Strukturális Alapból finanszírozott program feltételezi a partnerség szelleméből következő együttműködést, helyi, megyei, regionális és országos szinten egyaránt. Egyre több integrált, az oktatási, szociális és foglalkoztatási ágazatok közös munkájára épülő projektben kell gondolkodni, a vertikális és horizontális koordinációs funkciókat egyaránt meg kell erősíteni. A tárcaközi együttműködések jelentősége az európai uniós programok esetében felértékelődik.

(12) Nincs megfelelő tervezési és koordinációs bázis (szervezeti egység) a minisztériumok jelenlegi struktúrájában, és nem láthatók a minisztérium, a végrehajtó szervezetek és a végső kedvezményezettek megfelelő bevonásához szükséges koordinációs feladatok ellátásának biztosítékai sem. Ezek kifejlesztése önálló fejlesztési területként jelenhet meg a jövőben.

(13) A szakmai támogató rendszerek esetében olyan módszertani fejlesztésre és sztenderdizációra van szükség, melynek eredményei minden pályázó számára hozzáférhetővé válhatnak a közeljövőben.

Felhasznált jelentések, tanulmányok:

A távoktatás fejlesztése – Zárótanulmány, 1998, Szerzők: Dr. Helmut Fritsch, Janet Jenkins, Dr Franz Palank, Dr. Fábricz Károly, Dr. Méray László, Dr. Szűcs András, Halász Gábor

A felsőoktatás sokoldalúbbá tétele – Zárótanulmány, 1998, Szerzők: Dr. Martin Gibson, Dr. Czinege Imre, Dr. Mogyorósi Péter, Dr. Dobay Péter

Az Országos Közoktatási Intézet zárójelentése „A halmozottan hátrányos helyzetű, elsősorban roma fiatalok társadalmi beilleszkedésének támogatása” című, 1999. évi Phare-program 1/3 alprogramjában nyertes intézmények vizsgálatáról, 2002

Interim Evaluation Report No. R/HU/POL/02002 on the Social Integration of Roma - EMS Hungary, 20 March 2002

Abstract

The Experience Gained through the Implementation of Education-related Phare Projects

Following the PDCA-cycle of project management, the authors of this paper present an overview of the experience gained through the implementation of two selected Phare projects.

- Strengthening the links between education and economy (HU-94.05) 1994-1998
- Social Integration of Disadvantaged Youth with Particular Emphasis on the Roma minority (HU-99.04-01) 1999-2003

The paper presents the following areas of Phare Projects:

- | | |
|----------------------------------|--|
| (i) Planning - Phase I.: | Relevance to the national education policy and global objectives; Harmonising EU and national level strategies |
| (ii) Planning – Phase II.: | Satisfying the needs of beneficiaries. Top-down and bottom-up approaches |
| (iii) Implementation – Phase I.: | Implementation structures and their effects on the projects |
| (iv) Implementation – Phase II.: | Professional support systems (monitoring, counselling, technical assistance, quality assurance) |
| (v) Evaluation: | Target-oriented projects with measurable outputs. Problems of identifying indicators, best-practices |
| (vi) Sustainability: | Lessons learnt |

The authors of this paper show that the most critical area of Phare Projects is the planning phase. At the same time they state that the other areas of project management have already been improved in the conceptualisation of the NDP HRD OP.