

jelenthetné a tökéletes megoldást. Az EU-s pénzből elindult, hasonló célú fejlesztések egy része nem folytatódott, nem látjuk a fenntarthatóságot. Ilyen értelemben mindenki a vérmérséklete szerint nyilatkozhat arról, hogy mennyire hasznosult a pénz. A projekt előkészítése során végeztünk ilyen vizsgálatot, s láttuk, hogy az előző két munkaerő-piaci előrejelzésnek láthatóan semmilyen hatása nem volt. Egyszerinek tekinthető mindkettő. Közülük az egyiket a Világbank finanszírozta a kilencvenes évek közepén, a másik pedig a HEFOP 1.2-ben történt, 2006–2007 körül. Azokat a számokat sehol nem látjuk viszont, de azt képzem, hogy ez részben összefügghet az információ-szétterjesztési funkció hiányával.

*E: A tájékoztatási funkción túl, olyan sem történt, hogy az eredmények szakpolitikai döntések hivatkozásául szolgáltak?*

*G. P.:* Nem, de ezzel egy másik problémakörbe kapnánk bele. Nyilván vannak olyan országok, ahol ezeknek az előrejelzéseknek van szakpolitikai következménye, s vannak olyanok ahol nincs. Magyarország speciel eddig az utóbbi kategóriába tartozott, de ebből nem érdemes messzemenő következtetéseket levonni, mert nem tudhatjuk, így lesz-e a jövőben is.

*E: Köszönöm a beszélgetést!*

*(Az interjút Veroszta Zsuzsanna készítette.)*

## Interjú Balázs Évával, az OFI tudományos főmunkatársával, a TÁMOP 3.1.1. projekt egyik pillérvezetőjével

*Educatio: A TÁMOP projektek kerültek napirendre ebben a számban. Veroszta Zsuzsa kollégám Galasi Pétert egy éppen futó projektről kérdezte. Mi most egy olyan projektről, a TÁMOP 3.1.1.-ről fogunk beszélni, ami ebben az évben már lezárult, pontosabban azon az előkészítő szakaszon vagyunk túl, ami a TÁMOP-okra oly jellemző „grandiózus”, esetünkben a közoktatás minden területét átfogó fejlesztési program beindítására, koordinációjára irányult. De talán mondd el te, hogy miről is van szó!*

*Balázs Éva:* Az Európai Unió strukturális politikája, mint ismeretes, hétéves periódusokra tagolódik, és amiről beszélünk, a 2007–2013-as periódus első két éve; egy úgynevezett „akciótervi időszak”, ami tulajdonképpen a teljes hétéves stratégiai jellegű programot operacionalizálja, konkrét célokra és pályázatokra bontja le. Az első kétéves akcióterv az egész hétéves periódus fejlesztéseinek a megalapozását volt hivatva szolgálni.

Ami nagyon fontos, hogy nem nemzetállami szinten, hanem decentralizált módon használhatóak fel ezek a támogatások. Az Európai Unió a korábbi, első Nemzeti Fejlesztési Tervnél sokkal következetesebben vette számba, hogy ez a második fejlesztési terv, amit ÚMFT-nek, most Széchenyi Tervnek neveznek, az egyes régiók komplex fejlesztési programjaira épüljön. Ez nagyon bonyolult feladatot rótt az oktatáspolitikára is; úgy kellett a központi programokat kidolgozni, hogy a regionális fejlesztésekhez valamilyen módon kapcsolódjanak, tehát minden olyan konstrukció a közoktatásban, mint a pedagógusképzés, az innovatív iskolák fejlesztése, a területi hálózatok kiépítése stb. találkozzon a régiós – főleg infrastruktúra – fejlesztésekkel.

Az egyetlen rendelkezésre álló értékelésből, amit az ÚMFT társadalmi megújítás programjának (TÁMOP) első szakaszáról az Expanzió készített, kiolvasható, hogy hihetetlenül (talán túlságosan is) komplex ez a program. A TÁMOP 3.1.1. ennek a bonyolult programnak a központi koordinációját és a menedzselését volt hivatva megvalósítani. Ennek

döntő részét az Educatio (akkor még Kht., később nonprofit Kft.) végezte, és az OFI ebben egy viszonylag kicsi, a költségvetésnek mintegy nyolcadát kitevő kutatási-fejlesztési háttérrel biztosított.

*E: Miért az Educatio Kht. vagy Kft.-hez került a feladat? Mit tud az Educatio Kft. jobban, mint egy kutatóintézet?*

*B. É.:* A TÁMOP 3.1.1. szakmai koordinációs feladataira az OFI mint kutató-fejlesztő intézet nem is nagyon lett volna alkalmas, s nem is nagyon szerette volna csinálni. Az Educatio Kft. viszont még SuliNova „korában” szervezte a kompetencia alapú programcsomagok kifejlesztését, így ezek terjesztéséhez megvoltak nála az előzmények. 2007-ben a SuliNovát beolvasztották a szintén az akkori tárca által 2000-ben alapított EDUCATIO Közhasznú Társaságba, amelynek részeire: a SuliNET Programirodára és a győri Közoktatási Információs Irodára épültek – szintén NFT-s előzmények után – a TÁMOP 3.1.1. informatikai fejlesztései. Tehát ilyen értelemben az Educatio Kft.-nél megvoltak e feladatok feltételei.

*E: Hogyan készítették elő a programot? Kaptatok erre valamilyen nemzetközi mintát, vagy teljesen önerőből kellett mindent megoldani?*

*B. É.:* Ami a TÁMOP közoktatási programokat illeti, azt én egyértelműen a decentralizációhoz kötém. Az egyik oldalon – mint utaltam rá – az EU-források decentralizált felhasználása (amelyhez még 1996-ban létrehozták a valójában formális tervezési-statisztikai régiókat), a másikon a közoktatás decentralizált irányítási környezete miatt. Az 1990-ben létrejött, igen szétagolt és hatékonytalan önkormányzati struktúra keretében az uniós fejlesztések adtak elvben lehetőséget arra, hogy a közoktatásban egy régiós ernyő alatt, majd a program következő szakaszában kistérségi szinten épüljenek föl intézmények, fenntartók együttműködései, hálózatai. A TÁMOP 3.1.1. előkészítésekor az oktatási tárcaán belül is elég nehéz volt legitimálni azt a gondolkodást, hogy közvetett eszközökkel lehet a fejlesztéseket befolyásolni. Egy szűk csoport munkájának köszönhetően végül – az Oktatási Hivatal koordinációjával – regionális közoktatás-fejlesztési stratégiák készítését írták elő, az ágazati és a regionális tervezés összehangolása érdekében. Hogy itt utaljak a TÁMOP 3.1.1. egyik, OFI-ban végzett feladatára, egy kutatásban elemeztük is ezeket a regionális stratégiákat, megnéztük, hogyan épültek be a régiós fejlesztési programokba. Summázva: nagyon szórványosan és kevésbé. Részben azért, mert a tervezések párhuzamosan haladtak, de a fejlesztési koncepciók általában is kevésbé építettek az ágazati tervekre.

Ami a programtervezés nemzetközi mintáit illeti, az egész konstrukció tervezéséről keveset tudok, de a 3.1.1.-ben a nemzetközi példák hatása nyilvánvaló. Ilyen például maga a hálózatosodás. A program első szakaszában az Educatio Kft. irányításával regionális hálózat-koordinációs szervezeteket kellett létrehozni, amelyek összefogják a térség innovatív iskoláit, pedagógus-továbbképzéseit, összekapcsolják a közoktatási és a közművelődési intézményeket. Az OFI programelemében is volt egy hálózati típusú K+F feladat, amit Szabó Mária vezetett. Ebből tanulmánykötet is megjelent, és ő is nagyon sokat diszszeminálta a külföldi szakirodalmi eredményeket.

*E: Az OFI által menedzselte három pillérből kettőben volt kiemelt szereped. A 7. pillért Vágó Irénnel közösen, a 8.-at egyedül vezetted. Mindkét pillérnek, ha jól értem fontos célja volt az, hogy az oktatáspolitikai döntések tudományos alapra helyeződjenek, hogy legyen egy állandó visszacsatolás, hogy ami történik oktatáspolitikai szinten, annak a hatását is tudományosan vizsgáljuk, lássuk, hogy ez hova vezetett, és akkor ezután egy még jobban megalapozottabb döntést lehet esetleg hozni. Na, most, amikor te ezt a feladatot vállaltad, azt*

*gondolom, hogy ez az alapkoncepció már valahol megvolt. Számodra mi volt a vonzó ebben a feladatban? Mi motivált arra, hogy részt vegyél, sőt vezetői szerepet vállalj?*

*B. É.:* Akkor most megint menjünk vissza kicsit az időben – ha a személyes motivációmról faggatsz. Még Halász Gábor volt az OKI igazgatója, amikor kialakult a policy-orientált kutatási-fejlesztési szemlélet az intézetben belül. Gábor nem egy elefántcsonttornyot épített, hanem egy olyan intézményt, amely az oktatáspolitikával szoros szakmai reflexióban áll, de a szakmai standardoknak megfelelően. Én magával a koncepcióval teljesen azonosultam, a megvalósításával nem mindig (ötévnyi központvezetés után éppen az utóbbi miatt mondtam le). Amikor az ÚMFT tervezése megkezdődött, az intézet aktívan igyekezett részt venni ebben. Az ágazat és a fejlesztéspolitika (akkor még Nemzeti Fejlesztési Hivatal, később ügynökség) anyagait véleményeztük, szakértői workshopokon vettünk részt, ahol a módszertan is megvitatásra került. 2006 elejére datálható, amikor ezzel a dologgal megismerkedtünk, és még ha szerény módon is, de jelen voltunk a tervezési folyamatokban. Az akcióterv elkészítésekor már Wolf Jutka volt a megbízott főigazgató, ő alatta is nagyon erős volt ez a szál. 2007 tavaszán aztán – ahogyan látszottak az OFI-től elvárt feladatok körvonalai – az intézet elvonult a saját potenciális programjának megtervezésére három napra Pilisborosjenőre. Az OFI-ből lényegében minden vezető kutatót meghívtak; ott aludtunk és dolgoztunk; meghívtunk okos embereket, mint Báthory Zoli, és megpróbáltuk kigondolni, hogyan tudjuk tartalommal kitölteni az átfogó célokat. Négy pillért dolgoztunk ki. Az iskolafejlesztéseket tartalmazó két pillér egyike az iskolára és a környezetre vonatkozó fejlesztéseket, a másik pedig az iskolán belüli fejlesztéseket tartalmazta (e kettőből később egy nagy pillér lett), és ehhez jött egy, az oktatáspolitikával és irányítási rendszerrel foglalkozó, illetve egy tudásmenedzsment és innováció-támogató pillér. Ez utóbbit én javasoltam, így lettem a vezetője; a többi pillér vezetésére a témájuknak megfelelő kutatási-fejlesztési területen tapasztalt kutatókat javasolt a munkacsoport. Ez a belső tervezés tehát elébe ment a központi tervezési folyamatoknak. Közben elindult a kiemelt projekt kiírásának előkészítése az úgynevezett projekt-előkészítő csoportban, ahová 2008 őszén hívták meg az OFI-t, hogy vegyen részt, tanácskozási joggal. Ebben szakmai oldalról én képviseltem az intézetet, és valóban, igen motivált és elkötelezett voltam abban, hogy olyan projekt induljon, ahol a K+F feladatok a szakmapolitikai fejlesztés tudásháttérét támogassák.

*E: Kik és kiket hívtak még meg ebbe a projekt-előkészítő csoportba?*

*B. É.:* Ennek megszabott, általános eljárásrendje van; az NFÜ, az irányító hatóság, a közreműködő szervezetek és az ágazati tárca képviselők vesznek benne részt. (Hogy a projekt nehézségeinek egyik szálát megemlítsen, a projekt megvalósítása alatt az irányító hatóság háromszor változott.) A szakmai megvalósítók oldalán néhányan ott voltunk az Educatio Kft.-től meg az OFI-ből tanácskozási joggal; olyan szakemberek, akik egyrészt javasoltak bizonyos dolgokat, másrészt a pályázati kiírásba operacionalizálási munkákat tudtunk beletenni.

*E: Egyéb szervezetek, pl. egyetemek nem kaptak meghívást?*

*B. É.:* Nem. Az egyetemek nyilván kaptak meghívást a felsőoktatási projektek tervezésére, de ez teljes egészében közoktatási program volt.

*E: Tehát az egyetemet úgy tekintik, mint ami a felsőoktatásért felel.*

*B. É.:* Nem mondanám, mert az Educatio Kft. által koordinált tanár-továbbképzési részben felsőoktatási intézmények is voltak. Illetve a TÁMOP 3.2.2. régiós hálózatkoordinációs pályázatban is voltak felsőoktatási intézmények.

*E: Csak azért kérdezem, mert a kutatói potenciál java része az egyetemeken van. A neveléstudománynak nincs más akadémiai intézete, az OFI pedig minisztériumi háttérintézményként működik.*

*B. É.:* Ez egy olyan kiemelt projekt volt, ami nem is volt másnak kiírva, mint a konzorciumvezető Educatio Kft.-nek és az OFI-nak. Lehet, hogy nem jó konstrukció, ha a kiemelt projektek megvalósítására eleve kijelölnek szervezeteket – itt is elgondolható lenne a nyílt pályázat –, de ebben az esetben nem neveléstudományi feladatokat kellett végezni, így az a potenciál, amiről te beszélsz, itt kevésbé lehetett volna hasznosítható. Az oktatáskutatás pedig jóval szélesebb diszciplináris terület, mint a neveléstudomány.

*E: De mi volt az indoklás e mögött?*

*B. É.:* Nem volt indoklás. Nem tudok ilyen belső dolgokról. Arról lehet tudni, hogy a minisztériumnak volt egy olyan háttér kutató-fejlesztő intézménye, amelyik már az NFT1-ben is bizonyos kutatásokat és fejlesztéseket végzett, amelyek ismerte az ágazati oktatáspolitikai törekvéseket, ismerte a fejlesztéspolitikai törekvéseket, és potenciális megvalósítója volt ennek a résznek. Tehát – az Educatio Kft. mellett, amelynek háttéréről már szóltam – neki volt kiírva ez projekt.

*E: Mennyire voltak előre láthatók bizonyos problémák, amikbe később bele is ütköztetek? Tervezhető volt, vagy csak menetközben bontakozott ki, hogy mi lesz megvalósítható, és mi nem? Mondtad, hogy hihetetlen bonyolult volt a rendszer.*

*B. É.:* Hát erre elég nehéz válaszolni. Igen, nagyon bonyolult volt az egész rendszer. Egy projekt megvalósíthatósági tanulmányához például logikai keretmátrixot kell készíteni, a teljes feltételrendszert is vizsgálva, ehhez pedig külső szakembert kell igénybe venni, mert ezek annyira bonyolult módszertanok, amelyekkel egy nem fejlesztéspolitikai szakértő nem rendelkezik. Maga a projektszerű megközelítés sem volt korábban ismerős a kutatás világában. A feltételek közül egy csomó dolgot nem is tudtunk felmérni. Például a háttér-erők mozgásait és harcait nehezen lehetett tételezni, nehezen lehetett volna leírni, hogy mondjuk a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség által képviselt oktatáspolitikai, ami ezekben a fejlesztésekben manifesztálódik, és az adott kormányzat oktatáspolitikája milyen módon esik egybe, illetve melyek lesznek az egymással harcoló erők. Tudjuk, hogy itt közben ugyanazon a kormányzati vonalon belül is volt változás. Lehet nevesíteni is. Magyar Bálint nagyon erős koncepcióval rendelkezett az Európai Unió fejlesztések magyarországi megvalósítására vonatkozóan. Az más kérdés, hogy ő nem tudta következetesen végigvinni az elképzeléseit – különböző nagypolitikai konfliktusoknak köszönhetően is. Hozzá képest egy kicsit „lekerekítettebb” irányba próbált menni később a Hiller-féle politika. Végül is minden kormányzati oktatáspolitikai az adott négy évre vonatkozó ígéreteit próbálja megvalósítani, aprópénzre váltani, és ehhez az Európai Unió forrásokat is felhasználni, amennyire lehet. Tehát itt van egy természetes ellentét azáltal, hogy az EU-s fejlesztéspolitikát közvetítő szervezet egy távlati fejlesztéspolitikai koncepció jegyében működik, az adott kormányzat és tárca az adott négy évet szeretné teljesíteni. Ez egy kikerülhetetlen konfliktus, amit lehet kezelni, ha megfelelő a kommunikáció.

Egy másik dimenziója a nehézségeknek az, hogy a magas szintű döntések utáni végrehajtási folyamatok már nem kapcsolódnak közvetlenül a célokhoz; az alatta levő szervezetek végzik a saját munkájukat. A végrehajtási szakaszban olyan fajta – szinte automatikus – szabályozási mechanizmusok mennek végbe, amelyek a magasröptű célokat már nem is kell, hogy nézzék. Az egyik – fejlesztéspolitikai – probléma az volt, hogy arra nem

volt idő, hogy ezek az egymás alatti szintek megfelelően kiépüljenek, és nagyon sok változás is történt menet közben. Akcióterv-változás, magának a TÁMOP 3.1.1.-nek a kiírása is változott, a költségvetése változott, rengeteg része változott, de közben már folyamatban volt a megvalósítás.

A megvalósíthatósági tanulmány beadása után magát a támogatási szerződést 2009. április végén írták alá. De tudod mikor kezdődött a projekt? – 2008. július elsején. Mert erre lehetőség van. A pályázat megvalósítója „saját szakállára” elkezdheti a tevékenységet. Tehát ez egy legitim lehetőség, és az Educatio Kft. el is kezdte a projektet, viszont az OFI-ban nem volt mód a munka elkezdésére, mert ahhoz meg kellett volna előlegezni bizonyos fiskális eszközöket, amire itt nem volt forrás. Ezért – bár még nem voltunk kinevezett pillérvezetők – az akkori kinevezett új főigazgatónak írtunk is egy levelet, kérve, hogy ne fogadja el ezt, találjanak valamilyen más megoldást. Ám az Educatio Kft. volt az erősebb fél, ő volt a konzorcium vezetője, így olyan megoldás született, ami nekik kedvezett. Tehát, 2009. április végén aláírtunk egy olyan huszonnégy hónapos projektmegbízást, ami akkor már kilenc hónapja folyt. Mi azonban csak 2009 nyarán neveztük ki a projektvezetőket, építettük ki a stábot stb.

*E: A saját pilléreden belül mi volt a legfontosabb elv vagy szempont a stáb kiépítésénél?*

*B. É.:* Hát ez nem pillér szinten dőlt el. Az Educatio Kft.-nek és az OFI-nak volt egy közös alap-megállapodása a működésről, arról, hogy hogyan kell a projektszervezetet felépíteni. Ez elég sok konfliktus forrása volt, jobb lett volna, ha önálló projektszervezetet tudunk létrehozni, de egy minisztérium által fenntartott intézetben kezelt projekt – a kincstári szabályok miatt – nem lehet teljesen önálló. Tehát a projektszervezet végül is a főigazgatónak volt alárendelve, és igaz ugyan, hogy a pályázat 17-es mellékletének, amelyik megkövetelte a teljes projektönállóságot, sokszor próbáltak érvényt szerezni, de végül ezt nem lehetett megoldani. Ha mindez egy békésebb, egy megállapodottabb országban történik, akkor nagy valószínűséggel az van, hogy a programvezető önállóan dönt bizonyos dolgokról, és a főigazgató meg a gazdasági igazgató láttamozza ezt. Nálunk természetesen nem ez történt, a projektvezetők mindvégig egyértelműen alávetettjei voltak a főigazgatónak, a főigazgatók hozták őket, vagy ha nem ők hozták őket, akkor próbáltak tőlük megszabadulni. A témavezetőknek döntően belső embereknek kellett lenniük, ez volt az alapelv; azért kapta az intézet a projektet, mert az ő humánerőforrása volt az, amelyik erre képes. Amire pedig nem volt belső ember – például a nagyobb léptékű kutatási feladatokra, közvéleménykutatásra –, egy profi intézményt vagy céget kellett megbízni, amelynek vannak kérdezőbiztosai, olyan infrastruktúrája, amelyik nagyon rövid idő alatt le tud bonyolítani ilyen vizsgálatokat. A kutatatósszervezőket, akikből az OFI-ban nagy hiány volt, pályázati úton kellett felvenni, és be kellett tanítani. Ez meg is történt egységes elvek alapján. Az összes pályázatot elolvastuk négyen, kiválogattuk, hogy kiket hívjunk be, interjúztunk két körben. Tehát, az operatív menedzsment kiválasztásában nekünk is szavunk volt.

Mi úgy képzeltük, hogy egy K+F feladatot kutatókkal és fejlesztőkkel kell elvégezni, akiktől mindenki tudja, hogy mihez értenek. Kis ország vagyunk, nincsenek olyan sokan az egyetemeken, kutatóintézetekben, különböző cégeknél azok az emberek, akik értenek hozzá, tehát, amikor terveztük a projektet, úgy gondoltuk, hogy egyfajta diszkrecionális jogunk lesz a kiválasztásukra. Azzal nem is lett volna baj, hogy valamiféle eljárásnak alá kell vetni a külső partnerek kiválasztását, de közben a közbeszerzési törvény rendkívüli mértékben megszigorodott, és az akkori főigazgató, Farkas Katalin egy olyan szakértői

közbeszerzés keretében gondolta el ezt a dolgot, ahol egy nagy keretszerződésben lényegében minden olyan szakértő benne van, aki potenciálisan szóba jöhet. Egy ilyen összetett projektnél, ahol kis, egymástól eltérő tartalmú kutatási témák voltak, ez nagyon nehezen volt kezelhető szakmai oldalról, és végül nem is sikerült, illetve nagyon-nagyon gyenge határfokkal sikerült.

2009 kora nyarától a projekt utolsó pillanatáig folyamatos volt az újraszabályozás. Volt az NFÜ alatt egy szervezet, úgy hívják, hogy EKKE, amelyik az EU-forrásokból támogatott közbeszerzések ellenőrzésével foglalkozik. Állandóan odaküldtünk véleményezni minden ügyet, de senki nem merte felvállalni annak felelősségét, hogy maga döntsön, annyira nem volt egyértelmű a jogi-eljárási háttér abban, hogy valami kutatás-fejlesztés vagy sem. Viszont, aki a TÁMOP 3.1.1. OFI-témavezetői közül belement abba, hogy a szakértői közbeszerzés irányába menjen, ami konkrétan a Nemzeti Tankönyvkiadóval megkötésre került szerződésen alapult, akkor annak tetemes felárral kellett számolnia. Különösen ahhoz képest volt jelentős ez a felár, amekkora összegek a projektköltségvetésekben az adott munkára – a K+F szférában szokásos árak alapján – kalkulálva voltak. Vannak olyan pillérvezetői leveleink, amelyekben, miután az első ilyen közbeszerző szakértői szerződés megszületett, már jeleztük, hogy a(z elemi) projektvezető által tervezett költségvetéshez képest a duplájába kerül egy adott könyv lefordítása, noha a copyright fillérékért megszerezhető volt. Ha neki öt ilyen szakkönyvet kellett lefordítani, akkor ez azt jelentette, hogy nem volt teljesíthető a vállalás, mert csak a felére futotta a pénzből.

*E: Emiatt a magas felár miatt, amit a Nemzeti Tankönyvkiadó kért, nem volt probléma a monitorozás során? A pénzügyi ellenőrzésnél nem tűnt fel, hogy itt valami a költségvetésben nem teljesen stimmel, bizonyos költségek jóval magasabbak lettek, mint a betervezett?*

*B. É.:* Nem, nem ilyen szempontból ellenőrizték a költségeket. Van egy egységes keretszabályozási rendszer, ezen az alapon kérnek számon; ebben például fontos szempont, hogy a nagy költségvetés kereteit betartsák (például dologi vagy személyi kiadások aránya, utazási költségek stb.), de ebben már az a fajta szakmai logika totálisan elsikkad, amiről korábban beszélünk. Más a nagyságrend. Mondjuk, egy többmilliárdos nagyságrendű kupac, kell hogy rendben legyen. Ehhez képest egy ötmillióos projekt költségvetése önmagában nem tétel. Ez a két szint nem tud összeérni. Setényiek leírják a hatástanulmányukban, hogy a közreműködő szervezeteknél nagyon komoly kapacitás volt, de maga az egész közreműködő szervezetek által kialakított mechanizmus – az ő véleményük szerint – nem volt alkalmas a TÁMOP szakmai ellenőrzésére. Én ezt személyesen alulról látva megtapasztaltam. Tulajdonképpen humorba illő dolgokat tudnék mesélni. Csak egy személyes példát mondok egy helyszíni ellenőrzésről.

Ennek a költségvetési ellenőrzésen kívül a szakmai is feladata volt. Így az is például, hogy vizsgálja: az a produktum, ami egy projekt eredményeként létrejön, nem plágium-e. Aprólékos ellenőrzés volt az én egyik projektemben is, hogy egy tanulmányban leírt dolgok valóban a projekt keretében történt megrendelésre készültek és nem valahonnan máshonnan származnak-e. Ez egy elemző tanulmány volt, ahol a kistérségekről szóló ismeretek előzményei is le vannak írva idézetekkel, zárójelben x. y. és évszám. Az ellenőr megkérdezi, hogy mik ezek az idézetek, hiszen ezt akkor máshonnan vette a szerző. Mondom neki, hogy ezt úgy hívják, hogy szakirodalmi hivatkozás. Ezután az interjú részleteit is lehallgatta, mert ellenőriznie kellett, hogy az adott tanévről szolt-e beszélgetés, nem az előző tanévről. A dolog innen abszurdba ment át. Az adott kistérségi kutatás elvégzésével az

MTA Regionális Kutató Központját bíztuk meg. Mint témavezető, szakmailag biztosra akartam menni, ezért kértem fel ezt az intézetet. Utólag kiderült, hogy alá kellett volna ezt a dolgot támasztanom, a helyszíni ellenőrzés ezt is vizsgálta. Lehet, hogy hibát követtem el, de én úgy gondoltam, hogy indoklásnak annyi elég, hogy ez az egyetlen akadémiai kutató intézet a magyar piacon, amelyik ilyen profilú, és rendelkezik a kellő kapacitással (mindezeket persze részletesen be kellett mutatni a megbízás aláírásához). Az ellenőr kérdezte, hogy ezt honnan tudom. Mondtam, hogy üsse be a Google-ba, és kiderül. Megtette, és kijött egy piac- és közvélemény kutató cég (nem mondom a nevét), mire mondta, hogy lám, ez a cég is alkalmas lehetett volna erre a feladatra. Kérdeztem tőle, hogy mire kérészt rá. Mondta, arra, hogy „közszolgáltatás”, „oktatáskutatás”. Erre én, de hát ez egy területi kutatás. Erre ő, de hát ők is le tudnak menni a területre [sic]...[!] Nyilván nem kell egy ilyen ellenőrnek a szakmát olyan szinten ismernie, hogy tudja, mit jelent kistérségi kutatást végezni, de ez rávetette az árnyékát a dologra.

A fő problémák azonban nem itt voltak, csak legfeljebb itt és ilyen módokon csapódtak le. Az ok, ami miatt majdnem egy évet állt ez a projekt, egy úgynevezett moratórium volt, ami szabálytalansági eljárásba ment át, és többek között a korábban említett nagy szakértői beszerzéssel volt kapcsolatos. Azt vizsgálták, hogy a szakértői beszerzés a kiírásoknak megfelelt-e vagy sem, nem az árat vagy a szakmai szempontokat. Mindenesetre közel egy évre leállt az egész projekt. 2010. április és december közepe között egy olyan főigazgató került az intézet élére, aki írd és mondd ez alatt az idő alatt összesen két szerződést írt alá, kettőszázezer forint alatti értékben [!] Hivatalosan teljesen leállt a szakmai munka, amihez képest viszont állandóan jelentéseket kellett gyártmányozni. Közben már elkezdtek a külső alvállalkozók a maguk részét (elvileg nem lett volna szabad elkezdeniük, amíg nem kapnak szerződést, de az idő haladt, és nekünk teljesítenünk kellett), az elkészült munkák teljesítését igazoltuk, ők befizették az ÁFA-t, majd nem kapták meg a pénzt fél évig, egy évig. Most arról nem is beszélek, hogy a belső plusz munkáért sokáig nem kapták meg a pénzeket a munkatársak, és hát egy K+F szempontból különleges probléma volt a szellemi tulajdon kérdése is. Már az NFT1-ben az egyik nagy dilemma abból fakadt, hogy a központi programsomagok, taneszközök kérdése nem volt jogilag rendezett. Nem lehetett tudni, hogy kié a szellemi tulajdon joga. Ez a kérdés nálunk is, az utolsó félévig nyitott maradt. A megoldást – mint ahogy a projekt befejezését is – alapvetően Wolf Jutkának köszönhetjük, aki megbízott főigazgatósága után az NFÜ keretében fejlesztéspolitikával foglalkozott, aztán visszajött szakértőként, majd az utolsó periódusban vezette a projektet. Nem azt mondom, hogy kizárólag rajta múlt; ekkor már kívülről is azt lehetett látni, hogy annyi minden elkészült, vagy olyan szinten áll, hogy most már „uccu neki, inkább legyen meg”, s az új főigazgató, Kaposi József is ezt támogatta.

Nekünk volt egy olyan érzésünk a kormányváltás utáni első hónapokban, hogy az új kormány – amikor átmenetileg leállítja az EU-s fejlesztéseket – nincsen teljesen tisztában azzal, hogy mik a projekt-teljesítés feltételei; hogy az összes indikátort teljesíteni kell, és a tevékenységek 75 százalékát meg kell valósítani; különben minden pénzt vissza kell fizetni. Jellem, felpuhították közben ezeket a kritériumokat, de amikor mi aláírtuk a keretszerződést, még ez volt a feltétel. Próbáltunk érvelni, sok levelet írogattunk, de ennek nem volt hatása. *E: Végül milyen vezetői stratégiát dolgoztál ki magadnak? Hogyan próbáltad meg ezeket a gondokat félretenni, hogy azért a szakmai munkában eredményeket tudjtok felmutatni? Egyáltalán, jól érezted magad?*

*B. É.:* A kezdeti bizakodás és jó hangulat egyre kevésbé volt jellemző. Többes szám első személyben fogalmazok, mert négyen, sőt az egész időszak alatt öten voltunk az OFI-ban pillérvezetők: rajtam és a már említett Vágó Irénen kívül Lukács Judit, Kőpataki Mária, majd helyette Bánkuti Zsuzsa. Hihetetlen mértékben egyeztettünk, és iszonyú sokat kommunikáltunk. Nem volt stabil menedzsment háttér; aki elkezdte a vezető menedzseri munkát, elment kisbabát szülni, és utána már a főigazgatók hozták a kádereiket. Nekünk kellett közvetíteni a vezetés és a menedzsment között, ami azt jelentette, hogy a munkánknak rettenetesen nagy része szervezői típusú munka volt, illetve a szakmai szempontok transzformálása szakmapolitikai, illetve menedzseri nyelvezetre és érvrendszerre. De a szakmai résznek is csak egy kicsiny része volt igazán kutatói. Maga a projektszemlélet is új volt. Az, hogy rövid idő alatt, hatékonyan kellett valamit megcsinálni, hogy projekt-szerűen kellett működni, a nyelvezet, a projektjelentések logikája, hogy félévenként egy Excel táblába mit kell beírni, hogy kell az előrehaladást bemutatni, mindez a megvalósító kutatóknál, témavezetőknél egyfajta pszichés ellenállásba ütközött. Ezért belülről sokat kellett segíteni, támogatni kellett ezt a dolgot. Ami kifelé szakmai típusú feladatunk volt, az a szakmai irányító testületnek történő félévenkénti beszámolás. A szakmai irányító testület a fejlesztéspolitika, az ágazati irányítás és az irányító hatóság képviselőit foglalta magában. Nekik kellett bemutatnunk a szakmai érveket, szempontokat. Ugyanúgy, ahogy a tervezésnél, itt is megpróbáltuk ezt a teret kitölteni. Ez sem volt azonban könnyű, mert – túl azon, hogy egy jó félévig nem jött létre – ez a grémium is többször változott, a delegált új tagoknak mindent előlről kellett bemutatni, ők rendre új szempontokat közvetítettek, delegálók megbízása szerint.

*E: Mi az, amire – így visszatekintve – büszke vagy, amiről azt gondolod, hogy ezt végig tudtátok vinni, ennek lesz azért hasznosulása?*

*B. É.:* Nézd, a tény, hogy ennyi nehézség ellenére befejeződött ez a projekt, már önmagában siker. Az indikátorokat tudtuk teljesíteni, sőt egyes területeken – mint a kötetek – túl teljesíteni. Ugyan a negyven valahány kötetet még nem olvastam el, de úgy jelentek meg ezek a könyvek, hogy volt lektoruk, olvasószerkesztőjük. Mindegyik fenn van az OFI honlapján, tehát szabadon hozzáférhető. A nyolcas pillérnek köszönhetően több olyan dolog is kifejlesztésre került, hogy hogyan kommunikáljuk korszerűen ezeket az eredményeket. A pilléreimhez tartozó produktumok nagyobb részéről el tudom mondani, hogy magas szakmai minőségű. Például, a nyolcas pillérben egy nemzeti innovációs stratégiai javaslatot készítettünk, amit Halász Gábor vezetett szakmailag, és közreműködőként én is részt vettem benne. Abban, hogy ez időre és színvonalasan készült el, nagy része van annak, hogy elkezdtük saját szakállra, korábban, minthogy az OFI projektrész elkezdődött volna. Egy nagyon széles szakmai vitasorozat során készült el az anyag. Talán tudod, hogy a *Jelentés a magyar közoktatásról* hároméves ciklusában fejezetenként szakmai vitákat kell lefolytatni, ahol a legkülönbözőbb szakmai közösségek és körök adnak véleményt. Ez történt ennél a projektnél is, nyilván ez a végeredményben is erősen meglátszik. De minden projekt szakmai minőségét támogatták a belső ún. Szakmai Tanácsadó Testületek. A negyvennégy projekt közül, azt hiszem, harmincnolcnak volt ilyen testülete, külső szakemberekből, amelyeket részben a témavezető javasolt, részben a projektvezető meg az intézetigazgató. A Szakmai Tanácsadó Testület tagjai a viták előtt megkapták a kutatási tervet, megkapták a rész-produktumokat, megkapták a policy-javaslat draftját, megkapták a kéziratokat, amiből a kötetek készültek. El kellett olvasniuk, és egy csekély díjazá-



sért véleményt kellett mondaniuk szóban, vagy írásban, ha nem voltak ott. Tehát a belső szakmai minőségbiztosítási mechanizmust ez a Szakmai Tanácsadói Testület (és magának az egész OFI-programelemnek is volt egy „nagy” SZTT-je) biztosította.

*E: De amikor „disszeminációról” beszélsz, akkor nem erre gondolsz?*

*B. É.:* Nem erre gondolok, hanem az elkészült produktumoknak a szakmai és a társadalmi közösséghez való eljuttatására.

*E: Ez hogy valósult meg?*

*B. É.:* Ezt már jelen időben kell mondani, mert korábban ugye az intézeti hálózatra fölkerültek a részproduktumok, az intranet hálózathoz sok ember kapott hozzáférést, akik közreműködtek, pl. ELTE, más felsőoktatási intézmények, de azok nem teljesen nyitott oldalak voltak. Nyitott az volt, amikor az OFI honlapnak a TÁMOP oldalára felkerültek a kész kötetek és más produktumok. 2010 őszétől már sok produktum volt, de a végproduktumok 2011 őszétől mostanáig kerültek fel. Evidens, hogy ezek a projekt legvégén születtek meg. Elképzelheted, hogy mekkora kapacitásigénye van több mint negyven (a tervek szerint 16) kötet megvalósításának. Wolf Jutka mellett Simon Mária volt az, aki ezt végigmenedzselte. Viszont innentől kezdve az van, hogy piaci terjesztésre nincs mód, az ingyenes kiadványok ott állnak, már költségkeretünk nincs, tehát „lopkodjuk” az intézeti forrásokból a pénzt, hogy ki lehessen postázni szakmai köröknek ezeket, vagy emailben írogatunk, hogy gyere be érte, fogsz kapni belőle stb. Én például – már nyugdíjasként – írtam a Facebook-ra, hogy megjelent.

Azt remélhetné az ember, hogy ezeket az anyagokat inputként beépítik. Jó lenne, ha az NFÜ-ben vagy a minisztériumban lennének olyan szakpolitikusok, akik ezt a dolgot a maguk szintjén tudják képviselni, de eddig azt láttuk, hogy vagy nincsenek, vagy ha vannak, másra használják őket. A szakmai logika, a szakmai eredmények beépítése az egyik nagy gyengesége a jelen rendszernek. Pedig ötéves fenntartási kötelezettség van, de mit jelent az, hogy ötéves fenntartási kötelezettség, amikor egy infrastrukturális projektről beszélünk? Azt, hogy az iskolát ne zárják be öt évig. Tudjuk, hogy ilyen is történt már, és nem lehet mit tenni. A szakmai oldalon pedig még kevésbé számon kérhetőek a kritériumok.

*E: Most már kezdem érteni, hogy a szakmai csapat kiválasztásánál milyen belső gátak voltak. Ami a kötetek szakmai színvonalát illeti, egyikbe-másikba belelapoztam a „Tények és érvek” sorozatból, és azért számomra nem tűnik annyira egységesnek a színvonal. Néha ki-mondottan erős hiányérzetem volt. Olyan szakemberek hiányoztak a szerzők közül, akik az adott témával évtizedek óta foglalkoznak, elismert kutatók, de úgy látszik, nem kerültek be a „javasoltak” listájára.*

*B. É.:* Mondjál példát!

*E: Például a Bologna kötet ilyen. Tudom, ez a felsőoktatást érinti, amiért nem te felelsz, de mégis...*

*B. É.:* Ugye most itt a közoktatási projektről beszélgetünk; én erről tudok megalapozottan beszélni. Itt nem alaputatásról van szó, hanem alkalmazott kutatásokról és fejlesztésekről. A témavezető általában az adott téma egyik elismert kutatója volt. A K+F alvállalkozói szerződéseit ugyan korlátozottan sikerült szakmai szempontok szerint megkötni, de valamennyire azért sikerült. Volt egy ernyőszervezet is, egy szakmai tanácsadó testület, és voltak szakmai viták, ami nyitott dolog volt. Most ami – a már említett fejlesztéspolitikai, szakmapolitikai felhasználáson túl – jó lenne, az a megjelent produktumokra vonatkozó

szakmai reflexió, tehát könyvrecenzió, adott témakörökben vita, hogy aki kimaradt, jöjjön el, és mondja el a véleményét. Így tudna hasznosulni ez az elég nagy mennyiségű új tudás. *E: A TÁMOP projekt azon része, amelyben pillérvezető voltál, befejeződött. A kiválásod a programból nem volt konfliktusmentes. Mennyire tudtad magadban lezárni a történeteket?* *B. É.:* Hogy mondjam... az egyik szinten lezártam, a másik szinten meg természetesen van aspirációm arra, hogy amivel én foglalkoztam, azt próbáljam közhírré tenni, vagy ha valahol az általam vezetett témákról szakmai vitát szerveznek, igyekezzek jelen lenni. Hihetetlen mértékben megviselt engem annak a mechanizmusnak az irracionalitása, amelyik a szakmai értékeket és a szakmai megközelítést ennyire nem engedte érvényre jutni. Most ebből, ami számomra személyesen válságot okozott, és ami az egyik fő motívuma volt annak, hogy ebből a dologból kiszálltam, az az, hogy rengeteg fiatalembert kellett felvennünk a projektekbe, kutatószervezőnek, koordinátornak, szakmai részfeladatokra, akiknek semmilyen szakmai perspektívát nem nyújtott ez a tevékenység, és a szakmai szocializációjuk is csak hamis lehetett a projekt közegében. Komoly pályázati rendszerrel választottuk ki ezt a csapatot, hihetetlen jó gárda alakult ki az idők során, de ha valaki négyszer-öttször átélte, hogy lejár a szerződése napokon belül, és nem tudja, hogy folytatódik-e a projekt, vagy sem, az elcsügged. Én ott vagyok az intézeten belül, nekem folytatódik a munkám, legfeljebb eredménye nem lesz, de neki állása sincs, és így értelme sincs a dolognak. Másrészt meg az a mechanizmus, ahogy a fejlesztéspolitika, meg az oktatáspolitikai konfliktusai lecsorognak az intézetvezetésbe és a vezetés alatt lévő szervezeti egységek felé, rettenetesen konfliktusos és irracionális, nehezen érthető. Most egy pályája elején lévő fiatalembernek azt mondani, hogy ilyen a világ, és ez „normális”, számomra kivitelezhetetlen. Vagy egy skizofrén működésmódot képvisel az ember, és cinikusan áll hozzá az egészhez, vagy idővel nem tudja folytatni. Főleg olyan pályakezdeknél, akiknél látszik, hogy nem munkavállalói tudattal csinálják, amit csinálnak, hanem szakmai lelkesedésből, nagyon mély belső konfliktust okozott bennem, hogy ezt az egzisztenciális és szakmai szocializációs konfliktust közvetítem.

Ugyanakkor nem érzem teljesen eredménytelennek a szakmai pillérvezetés közvetítő szerepét, ami, ha mást nem, kommunikálni tudta, hogy ez a konfliktus fennáll, erre a dimenzióra is figyelni kell. Abból a szempontból viszont teljesen elégedetlen vagyok, hogy ez a közvetítés nem hatott. Három igazgatót szolgáltunk végig, akik különböző módon viszonyultak a projekthez, volt, hogy támogatták, volt, hogy ellene voltak, de az előbb említett szempont nem tudott komolyan veendő szempont lenni. Nagy bajnak tartom – egy K+F intézet vezetésének –, hogy az innen kapott szakmai információkat nem olyan hangereővel teszi közhírré, hogy ez be tudjon kerülni a köztudatba. Lehet, hogy más is nagy bajnak tartja. Így kapcsolódhatunk az Educatio szám címéhez: azt kívánom, ha kívánhatok valamit, hogy a munkánk ne csak látszat legyen, hanem valóság.

*E: Nagyon köszönöm a beszélgetést!*

*(Az interjút Biró Zsuzsanna Hanna készítette.)*