

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

A projektervezés és megvalósítás gyakorlata egy sikeresen megvalósult projekt példáján

Belső konzulens: Lambertné Katona Mónika
egyetemi adjunktus
mb. dékán
Külső konzulens: Bedő Ferenc
pályázati tanácsadó

Boncz Ferenc
levelező tagozat
Pályázati
projektmenedzsment

2017.

NYILATKOZAT

a szakdolgozat digitális formátumának benyújtásáról

A hallgató neve: Boncz Ferenc
Szak/szakirány: Pályázati projektmenedzsment

Neptun kód: RY4RCH * A szakdolgozat megvédésének dátuma (év): 2017
A szakdolgozat címe: **A projektervezés és megvalósítás gyakorlata egy sikeresen megvalósult projekt példáján**

Belső (operatív) konzulens neve: Lambetné Katona Mónika
Külső (szakmai) konzulens neve: Bedő Ferenc

Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan:
Európai Unió, NFT, ÚMFT, USZT, projekt-projekttevékenység, pályázat-pályázati tevékenység, esettanulmány, oktatási intézmény

Benyújtott szakdolgozatom **nem titkosított / titkosított**.
(Kérjük a megfelelőt aláhúzni! Titkosított dolgozat esetén a kérelem digitális másolatának a szakdolgozat digitális formátumában szerepelnie kell.)

Hozzájárulok / nem járulok hozzá, hogy nem titkosított szakdolgozatomat az egyetem könyvtára az interneten a nyilvánosság számára közzétegye. (Kérjük a megfelelőt aláhúzni!) Hozzájárulásom - szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett -nem kizárólagos és időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.

Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom digitális adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik nyomtatott formában benyújtott szakdolgozatommal.

Dátum: 2017. 01. 13.


hallgató aláírása

A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.

Dátum: 2017 JAN 13


.....
könyvtári munkatárs

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS	3
2. EURÓPAI UNIÓS PÁLYÁZATI FORRÁSOK MAGYARORSZÁGON	5
2.1. Az Európai Unió fejlesztési terve a 2007-2013. közötti időszakban	5
2.2. Magyarország nemzeti fejlesztési tervei	12
2.2.1. A Nemzeti Fejlesztési Terv	12
2.2.2. Az Új Magyarország Fejlesztési Terv	14
2.2.3. Az Új Széchenyi Terv	18
2.3. A TÁMOP a hazai környezetben	19
2.3.1. Az első fejlesztési időszak (2004–2006)	20
2.3.2. A második fejlesztési időszak (2007–2013)	22
2.3.3. A TÁMOP a hazai pályáztatási környezetben	23
2.3.4. A TÁMOP 6. prioritása	26
3. A PROJEKTGAZDA ÉS PARTNEREINEK BEMUTATÁSA	27
3.1. A pályázó (projektgazda) bemutatása	27
3.2. A megvalósításban részt vevő partnerek bemutatása	29
3.3. A pályázati lehetőségek kihasználása a szervezet tevékenységében	30
4. A PÁLYÁZAT-KÉSZÍTÉS (PROJEKTTERVEZÉSI FOLYAMAT) ÉS A PROJEKT MEGVALÓSÍTÁSÁNAK ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSE	32
4.1. Projekt életciklus modell	35
5. A NYERTES PÁLYÁZAT TERVEZÉSÉNEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSÁNAK VIZSGÁLATA ÉS ELEMZÉSE AZ ESETTANULMÁNY MÓDSZERÉVEL	37
5.1. A projekt bemutatása	38
5.1.1. TÁMOP-6.1.2.A-14/2-2014-0100, „A rendszeres testmozgás és az egészséges életmód iránti igény kialakítása a testi és lelki harmónia megteremtéséért a Mindszentyben” pályázat bemutatása	38
5.2. A projekt folyamat a választott projekt gyakorlatában	41
5.2.1. A projekt előkészítése	41
5.2.2. Projekttervezés	44
5.2.3. Projekt megvalósítása	47
5.2.4. A projekt lezárása	50
5.2.5. A projekt eredményei, hatása és fenntarthatósága	52
5.3. Az elméleti megközelítés és a gyakorlati megvalósítás közötti esetleges eltérések okai, ezek feltárása.	52
6. ÖSSZEFOGLALÁS	54
7. IRODALOMJEGYZÉK	56
8. MELLÉKLETEK	59

„Az előrejutás titka, hogy el kell indulni. Az elindulás titka, hogy a lehetetlenül nagyak tűnő feladatot fel kell bontani kis, kezelhető részfeladatokra, aztán el kell kezdeni az elsőt.” (Mark Twain)

1. Bevezetés

2015. július elsejével a gyakorlatban is megkezdődött a szakképzés átalakítása, megalakultak a szakképzési centrumok, amelyek egyben a szakképző intézmények fenntartóivá váltak.¹ Az intézményi átalakítással párhuzamosan elkezdődött a szakmai oktatás átalakítása. A 2017-es tanév érettségi vizsga időszakában már kötelező az érettségit is adó szakképző intézményekben tanuló végzős diákoknak legalább egy szakmai tárgyból érettségizni. Az érettségire épülő szakmai képzési és vizsgakövetelmények is változtak, így a XXIV. közgazdaság ágazathoz tartozó 54 344 01 pénzügyi-számviteli ügyintéző szakképesítés új elemként tartalmazza a Projekttervezés, Projektfolyamatok követése és a Projektfinanszírozás tantárgyakat.² A szakképzési kerettanterv rendelkezik az oktatás személyi feltételeiről is, amely szerint *„A szakmai elméleti és gyakorlati képzésben a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény és a szakképzésről szóló 2011. évi CLXXXVII. törvény előírásainak megfelelő végzettséggel rendelkező pedagógus és egyéb szakember vehet részt.”*³ A komplex szakmai vizsga gyakorlati vizsgatevékenységének egyik része az esettanulmány bemutatása projektismeretek mérésével. Mivel az iskolánkban, a Zalaegerszegi Szakképzési Centrum Csány László Szakgimnáziumában nem volt e tantárgyak oktatására felkészült pedagógus vagy egyéb szakember, az iskola vezetése a Zalaegerszegi Szakképzési Centrummal egyeztetve a 2016-2017. tanév továbbképzési tervében kiemelten kezelte ezt a hiányosságot, és a BGE GKZ által meghirdetett, és 2016 tavaszán indított keresztféléves másoddiplomás posztgraduális képzésbe levelező tagozaton beiskolázott.

A képzés szakdolgozati témái között szerepelt egy európai uniós pályázati támogatással megvalósult projekt bemutatásának lehetősége az esettanulmány módszerével, így a fent

¹ 146/2015. (VI. 12.) Korm. rendelet a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ fenntartásában működő egyes szakképző intézmények átadásáról, valamint egyes kormányrendeleteknek a szakképzés intézményrendszerének átalakításával összefüggő módosításáról (online dok.) letöltés 2015.12.10.) hozzáférés: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a1500146.kor:

² 2. melléklet a 29/2016. (VIII. 26.) NGM rendelethez „A 186. sorszámú Pénzügyi-számviteli ügyintéző megnevezésű szakképesítés szakmai és vizsgakövetelménye” letöltés: 2016.09.15. hozzáférés: <https://www.nive.hu>

³ Szakképzési Kerettanterv a XXIV. Közgazdaság ágazathoz tartozó 54 344 01 Pénzügyi-számviteli ügyintéző szakképesítéshez, letöltés: 2016.09.15. hozzáférés: <https://www.nive.hu>

említett okok miatt választottam szakdolgozatomhoz ezt a témát. A képzésben az elméleti anyag elsajátítását a Kar oktatói mindig gyakorlati példákon, rendszeresen esettanulmányokon keresztül tették kézzelfoghatóvá, ami nagy segítséget jelent a saját oktatói tevékenységemhez.

Noha az uniós pályázati támogatásokkal megvalósított projektek túlnyomó többsége a vállalkozói szférából kerül ki, dolgozatomhoz egy oktatási intézmény sikeresen megvalósult projektjét választottam, amely ugyan nem kapcsolódik szorosan a saját iskolám profiljához, de lehetővé teszi a projekt bemutatásával és annak elemzésével a pályázati projektmenedzsment elméletével való összehasonlítást.

A célom tehát, hogy ezt a projektet összehasonlítsam az elsajátított, és a szakirodalomban található elméleti ismeretekkel.

A megválaszolendő kérdések:

- Kell-e és lehet-e a projektmenedzsment minden elemét a gyakorlatba átültetni?
- Mennyiben segíti az elméleti tudás a gyakorlati tevékenységet?
- Mennyiben van összhangban a projektterv és a megvalósítás a projekt életciklusában?
- Vannak-e megfogalmazható javaslatok az elmélet és a gyakorlat összehasonlításakor felfedezett eltérések alapján?
- Mi okozhatja ezeket az eltéréseket?

A dolgozat első felében áttekintést adok az Európai Unió pályázati forrásokról, kiemelve a 2007-2013-as programozási ciklust, majd az Operatív Programok közül a TÁMOP prioritásait mutatom be. A projekttervezés és a projektmenedzsment elméleti bemutatása után a konkrét projekt tervezését és elemzését végzem el a projekt életciklusa alapján.

A szakdolgozat elkészítésében segítségemre volt számos szakirodalom, internetes forrás, és természetesen a Kar oktatói, belső és külső konzulensem, valamint a projekt gazdája és menedzsere.

2. Európai Uniós pályázati források Magyarországon

2.1. Az Európai Unió fejlesztési terve a 2007-2013. közötti időszakban

Az Európai Unió tagállamai között igen nagy különbségek vannak, amelyek még nagyobbak, ha az újonnan csatlakozott országokat figyelembe vesszük. A Közösség célul tűzte ki, hogy „csökkentse a különböző régiók közötti fejlettségi szintkülönbséget és a kedvezőtlen adottságú területek, beleértve a falusi övezetek elmaradottságát”.⁴ A különbségek csökkentésének egyik legfőbb eszköze a négy Strukturális Alap, amelyek jóllehet együtt működnek (céljuk a gazdaság élénkítése), de mégis mindegyiknek megvan a saját tematikus célja. A tagállamok által tett befizetések egy részét fordítják arra, hogy támogassák a szegényebb régiókat, társadalmi csoportokat. Ennek érdekében hajtják végre a tagállamok a Strukturális Alapokból és a Kohéziós Alapból finanszírozott európai regionális politikát.

- Négy Strukturális Alap (az Európai Regionális Fejlesztési Alap, az Európai Szociális Alap, a Halászati Orientációs Pénzügyi Eszköz illetve az Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garancia Alap);
- Kohéziós Alap, a legszegényebb tagországokat támogatja, a támogathatóság feltétele, az 1 főre eső bruttó nemzeti jövedelem (GNI) ne érje el a közösségi átlag 90%-át.

Az Unió főképpen a fejlettség területi egyenlőtlenségeinek csökkentése érdekében jelentősen támogatja a területfejlesztést, amelyet a gazdaságfejlesztés integrált részének tekint, a kiegyensúlyozottabb területi fejlődés elősegítése érdekében. E támogatás céljára hozta létre a Strukturális Alapokat, melyek az Unió regionális politikájának fő forrásait alkotják. Az alapok 2000-2006 között a következők voltak:

Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA) 1975-ben jött létre, a hátrányos helyzetű régiók támogatását szolgálja, elsősorban termelő beruházások, infrastruktúra és a kisvállalkozások fejlesztését segíti. A hetvenes években a gazdasági válság felhívta a figyelmet arra, hogy a közös piac zökkenőmentes működésének alapvető feltétele, hogy az elmaradott területeket támogassák.

⁴ Az Európai Unióról szóló szerződés és az Európai Unió működéséről szóló szerződés egységes szerkezetbe foglalt változata 2008, (online dok.) letöltés: 2016.12. 10. hozzáférés: http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/intro/regions3_hu.htm

Európai Szociális Alap (ESZA) a szakképzés és foglalkoztatás ösztönzését hivatott támogatni. Fő célja a munkanélküliség elkerülése érdekében a munkavállalók átképzésének támogatása, hogy alkalmazkodni tudjanak a vállalkozások igényeihez.

Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garancia Alap (EMOGA) a mezőgazdasági struktúra átalakítás és vidékfejlesztés támogatását szolgálja. Az alap garancia része a közös mezőgazdasági politika intervenciós feladatainak anyagi háttérének biztosítását szolgálja, orientációs része pedig az ágazati struktúrapolitika, szerkezetátalakítás anyagi háttérének biztosítását szolgálja.

Halászati Orientációs Pénzügyi Eszközök (HOPE) 1993-tól működik a halászati ágazat átalakításának segítésére, célja a halászati struktúrák fejlesztése.

Közösségi Programok alatt az Európai Bizottság által elfogadott integrált intézkedések sorozatát értjük, melyeknek célja a tagállamok közötti együttműködés erősítése különböző, a Közösségi politikákhoz kapcsolódó területeken, többéves időtartam alatt. A Közösségi Programok finanszírozása a Közösség általános költségvetéséből történik.

A Közösségi kezdeményezéseket a strukturális politika által le nem fedett területek finanszírozására hozták létre (Interreg, Urban, Leader, Equal). A Közösségi kezdeményezéseket is Strukturális Alapok forrásaiból finanszírozzák. Az Unió egészét érintő problémákra specializálódtak, a Strukturális Alapok 5,36%-át költötték ezekre a programokra.

Az **EQUAL** határon átnyúló, transznacionális együttműködés a munkaerővel kapcsolatos esélyegyenlőtlenség és diszkrimináció felszámolása, megakadályozása érdekében.

Az **INTERREG** a határon átnyúló, régiók közötti együttműködések támogatása a harmonikus, kiegyensúlyozott és fenntartható fejlődés érdekében. Az Interreg fő célkitűzései, a gazdasági és társadalmi kohézió, az európai térség kiegyensúlyozott és fenntartható fejlődése, valamint a tagjelölt és egyéb szomszédos országokkal való területi integráció.

A **LEADER** a vidékfejlesztés támogatására irányul.

Az **URBAN** a nagyvárosok gazdasági és szociális fejlesztésére, a fenntartható városi fejlődés elősegítését támogatja. Támogatható tevékenységei közé tartozik az új technológiák terén képzések kialakítása, autómentes területek kialakítása, közszolgáltatások fejlesztését célzó találmányok létrehozása, közterületek felújítása.⁵

⁵ Böhm Gergely – Havas Katalin: Pályázatírás az Európai Unióban, ÚMK ZSKF Budapest 2005 ISBN 963-9494-97-6

A Strukturális Alapok forrásait 2007-2013 között az alábbi célterületeken lehetett felhasználni:

1. Célkitűzés (konvergencia)

Célja hogy felgyorsítsa a konvergencia folyamatát a legkevésbé fejlett tagállamokban és régiókban azáltal, hogy a fizikai és emberi tőkébe való jobb minőségű beruházással javítja a növekedés és a foglalkoztatás feltételeit, fokozza az innováció és a tudásalapú társadalom fejlődését, a gazdasági és társadalmi változásokhoz való alkalmazkodóképességet, a környezet védelmét és állapotának javítását, és a közigazgatás hatékonyságát. Ez az alapok elsődleges célkitűzése.

2. Célkitűzés (regionális versenyképesség és foglalkoztatás)

Arra irányul, hogy növelje a régiók versenyképességét, vonzerejét és foglalkoztatási rátáját gazdasági és társadalmi változásokra a humán tőkébe való beruházás minőségének javítása, az innováció, a tudásalapú társadalom, a vállalkozói szellem előmozdítása, a környezet védelme és állapotának javítása, továbbá az elérhetőség javítása, a munkavállalók és az üzleti vállalkozások alkalmazkodóképességének növelése, illetve a nyitott munkaerőpiac fejlesztése révén.

3. Célkitűzés (európai területi együttműködés)

Arra irányul, hogy erősítse a határokon átnyúló együttműködést közös helyi és regionális kezdeményezések útján, a transznacionális együttműködést az integrált területi fejlődéshez vezető, a közösségi prioritásokhoz kapcsolódó intézkedések révén, valamint az interregionális együttműködést és tapasztalatcserét a megfelelő területi szinten.⁶

Az Európai Unió a tagállamok közös és egyéni fejlesztési terveinek megvalósulását a hétéves fejlesztési tervek keretein belül támogatja. Ezen támogatásokat Magyarország 2004. május elsejétől fogva az Európai Unió teljes jogú tagjaként veheti igénybe. A Közösség a csatlakozási tárgyalásokon résztvevő leendő tagállamoknak már 2000-2004 között úgynevezett előcsatlakozási forrásokat biztosított a jogharmonizációhoz és a szükséges nemzeti intézményi rendszerek kialakításához.

⁶ A TANÁCS 1083/2006/EK RENDELETE (2006. július 11.) (online dok.) Letöltés: 2016.12.10.
hozzáférés: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:210:0025:0078:HU:PDF>

Az uniós csatlakozás előtt Magyarország számára a PHARE, ISPA és SAPARD alapokból az EU-18 tagállamok összesen 898 millió euró támogatási keretet biztosítottak.⁷

Magyarország az EU 2000-2006-os programozási ciklusában vált az unió teljes jogú tagjává, az új tagállamok, köztük Magyarország is, ebből a hétéves uniós költségvetési keretből időarányosan jutottak támogatási forrásokhoz, és járultak hozzá – az új tagok számára előírt módon – az uniós költségvetéshez. 2004-2006 között Magyarország a Kohéziós Alapokból, az agrárpiaci- és vidékfejlesztési forrásokból, valamint a Schengeni Alapból összesen 5 463 millió euró forráskeretre volt jogosult.⁸

A 2007-2013 közötti uniós programozási időszakban a Magyarországnak biztosított uniós források összege 35 299 millió euró volt. Ebben, az új tagállamok részére első, teljes hétéves uniós költségvetési időszakban vizsgázott az országok EU-kompatibilis középhávú tervezési gyakorlata, az átalakított intézményrendszer.

A magyar uniós csatlakozás kapcsán a fejlesztéspolitika lehetőségei és az uniós támogatások nagysága az értékelések középpontjába került. A strukturális és kohéziós forrásokra támaszkodó fejlesztéspolitika esetében a stratégiai tervezés szerepe a korábbiakhoz képest felértékelődött. Az uniós források determináló szerepe a fejlesztési politika szempontjából Magyarországon, akárcsak az új tagállamok esetében sokkal meghatározóbb, sokkal markánsabb, mint a régi, de különösen a nagyobb és gazdagabb EU-tagországok esetében. Ezzel is magyarázható, hogy a stratégiaileg döntő fejlesztéspolitikai dokumentumokat áthatotta az a törekvés, hogy az uniós iránymutatások, különösen a *Lisszaboni célok*⁹, minél egyértelműbben megjelenjenek. Ugyanakkor a regionális tervezés lehetősége bizonyos önállóságot is adott és ad a kedvezményezett tagállamoknak, amellyel igazán akkor tudnak élni, ha a fejlesztéspolitika nemzeti intézményrendszere biztosítja a különböző szakpolitikák közötti koordinációt, és megfogalmazódnak azok – a minden érintett által felvállalható –

⁷ Állami Számvevőszék: Tanulmány a 2007-2013. évi EU költségvetési időszakban Magyarország részére juttatott közösségi támogatások összefoglaló bemutatásáról, értékeléséről Budapest, 2015. augusztus (online dok.) Letöltés 2015.12.10. Hozzáférés:

https://www.asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/Elemzesek_tanulmanyok/2015/2007_2013_eu_koltseg

⁸ Állami Számvevőszék: Tanulmány a 2007-2013. évi EU költségvetési időszakban Magyarország részére juttatott közösségi támogatások összefoglaló bemutatásáról, értékeléséről Budapest, 2015. augusztus (online dok.) letöltés 2015.12.10. hozzáférés:

https://www.asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/Elemzesek_tanulmanyok/2015/2007_2013_eu_koltseg_vetesi_idoszakban_magyarorszag_reszere_juttatott_kozossegi_tamogatasok_osszefoglalo_bemutata_ert_ekelese.pdf?ctid=855

⁹ Lisszaboni folyamat "Oktatás és képzés 2010" 2008.január 23. (online dok.) letöltés: 2016.11.15.

hozzáférés: <http://www.nefmi.gov.hu/europai-unio-oktatas/lisszaboni-folyamat-quot/lisszaboni-folyamat>

stratégiai kulcspontok, amelyekre a fejlesztéspolitika célrendszere felfüggeszthető. Az uniós támogatásokkal megvalósuló fejlesztéspolitika hatékonysága, eredményessége folyamatos vita tárgya. A 2009. évi *Barca-jelentés*¹⁰ azt emelte ki, hogy az EU-nak olyan gazdasági és szociális fejlesztéspolitikára van szüksége, amely hozzá-igazítható az integráció lokális igényeihez. Az új koncepció szerint a forrásokat maximum négy-öt magprioritásra kell koncentrálni, a szociális kohéziót a korábbiaknál kiemeltebben kell kezelni, az addicionalitás elvét szigorúbban kell érvényesíteni, hosszú távú, világos fejlesztéspolitikai célokat kell kitűzni, hogy a rövidtávon érvényesülő lobbierdekeket semlegesítsék. Mindez jelzi, hogy a sok vitát kiváltó, de az EU összesített GDP-jének tulajdonképpen csak töredékét jelentő kohéziós támogatások hatékonysága továbbra is vitatott, s a különböző érdekek mentén érvelő országok, országcsoportok között kialakuló konszenzus nem mindig jelent optimális megoldást.

Magyarország számára az EU-tagság nettó pénzügyi mérlege egyértelműen előnyösen alakult, és ez a jelleg a tagság első éveitől kezdve tovább erősödött.

A 2004. májusi uniós csatlakozást követő 2004-2006. években az uniós 5,5 Mrd euró, 1 393,1 Mrd forint fejlesztési forrást biztosított hazánk számára. A 2007-2013 uniós költségvetési időszakban, az EU a strukturális és kohéziós alapról, a közös agrárpiaci forrásokból az egyéb támogatási keretektől összesen 35,3 Mrd euró, 9 883,8 Mrd forint, forrást biztosított Magyarországnak, 5,6 %-kal nagyobb, mint a 2014-2020. évi költségvetési időszakban rendelkezésünkre álló 33,4 Mrd euró, 10 365,2 Mrd forint.

Az első hétéves időszakban a kohéziós források a keret 70,6 %-át, a vidékfejlesztéssel kibővített kohéziós források pedig 81,6 %-át, a 2014-2020 közötti időszakban viszont csak 64,4%-át, illetve 74,9 %-át adták a teljes támogatási keretnek. Az agrárpiaci-, földalapú támogatások aránya az új költségvetési időszakban, 2014-2020 között, 23,8 %-ra nőtt, szemben az előző időszak 17,2 %-val.¹¹

Magyarország a 2007-2013 közötti időszakban – több más EU tagországhoz hasonlóan – nem tudta teljes mértékben felhasználni a rendelkezésre álló forrásokat. Így azok egy

¹⁰BARCA-JELENTÉS, AVAGY A REGIONÁLIS POLITIKA JÖVŐJE Dr. Nagy Henrietta, egyetemi docens, dékánhelyettes SZIE GTK RGVI (online doc.) letöltés: 2016.11.15. hozzáférés: http://www.rgvi.gtk.szie.hu/system/files/upload/course_material/ea_barca_jelentes_a_regionalis_politika_jovoje.pdf.

¹¹ Állami Számvevőszék: Tanulmány a 2007-2013. évi EU költségvetési időszakban Magyarország részére juttatott közösségi támogatások összefoglaló bemutatásáról, értékeléséről Budapest, 2015. augusztus (online dok.) letöltés 2015.12.10. hozzáférés: https://www.asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/Elemzesek_tanulmanyok/2015/2007_2013_eu_koltsegvetesi_idoszakban_magyarorszag_reszere_juttatott_kozosseg_i_tamogatások_összefoglaló_bemutatása_értékelése.pdf?ctid=855

része nem tudta segíteni a fő célok elérését: a gazdasági növekedés élénkülését és a foglalkoztatás bővülését. Ez akkor is számottevő veszteség, ha 2014. év végén Magyarország a rendelkezésre álló uniós kohéziós források 78,2 %-nak a lehívásával a visegrádi országok között a második, a 2004-ben csatlakozott tíz tagállam között pedig a hetedik helyen áll.¹²

A tagállamok a hétéves költségvetési ciklus forrásait 8-10 év alatt hívják le. Hasonló ez Magyarország esetében is: a 2007-2013. évi költségvetési időszak első harmadában 2007-2009 között többségében a 2004-2006-os csatlakozás után biztosított uniós költségvetési keretforrások kifizetése történt, majd 2010-től emelkedett a 2007-2013. évi költségvetési időszakban biztosított forrásokhoz kapcsolódó kifizetések aránya.

Az Európai Unió Magyarországnak az előcsatlakozás és a tagság időszaka alatt az európai közös stratégiai célok eléréséhez, az ország gazdasági és társadalmi fejlődésének előmozdítására 2000-2013 között, 41 661 millió euró, mintegy 11 497 Mrd forint, támogatási forrást biztosított. Összehasonlításként, ez a támogatás megközelítőleg megegyezik a 2013. évi hazai költségvetés teljes éves adó- és járulék-bevételeinek összegével. A 2014-2020. évek közötti költségvetési időszakra tervezett keret összege eléri a 33 350 millió eurót, 10 339 Mrd forintot. Az **1. táblázatban** összefoglalt adatok az európai költségvetésből Magyarországnak biztosított kereteket mutatják, ezek kihasználása, a források lehívása 2000- 2006. évek közötti uniós keretek esetében közel 100%-os, forrásvesztés szinte alig volt.¹³

¹² Állami Számvevőszék: Tanulmány a 2007-2013. évi EU költségvetési időszakban Magyarország részére juttatott közösségi támogatások összefoglaló bemutatásáról, értékeléséről Budapest, 2015. augusztus (online dok.) letöltés 2015.12.10. hozzáférés: https://www.asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/Elemzesek_tanulmanyok/2015/2007_2013_eu_koltsegevetsi_idoszakban_magyarorszag_reszere_juttatott_kozossegi_tamogatasok_osszefoglalo_bemutatasa_ertekeselese.pdf?ctid=855

¹³ Állami Számvevőszék: Tanulmány a 2007-2013. évi EU költségvetési időszakban Magyarország részére juttatott közösségi támogatások összefoglaló bemutatásáról, értékeléséről Budapest, 2015. augusztus (online dok.) letöltés 2015.12.10. hozzáférés: https://www.asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/Elemzesek_tanulmanyok/2015/2007_2013_eu_koltsegevetsi_idoszakban_magyarorszag_reszere_juttatott_kozossegi_tamogatasok_osszefoglalo_bemutatasa_ertekeselese.pdf?ctid=855

1. táblázat

Magyarország fejlődéséhez biztosított uniós fejlesztési források 2000-2020

	2000- 2003	2004- 2006	2007- 2013	2000- 2013	2014- 2020
Uniós fejlesztési források (millió euró)	898	5 463	35 299	41 661	33 350
Uniós fejlesztési források (milliárd forint)	220	1 393	9 884	11 497	10 339

* *Tervezési árfolyamon átszámolva forintra (2000-2003 245 EUR/Ft; 2004-2006 255 EUR/Ft; 2007-2013 280 EUR/Ft; 2014-2020 310 EUR/Ft)*

Forrás: saját szerkesztés

https://www.asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/Elemzesek_tanulmanyok/2015/2007_2013_eu_koltsegevetsi_idoszakban_magyarorszag_reszere_juttatott_kozossegi_tamogatások_összefoglaló_bemutatása_ertekesele.pdf?ctid=855 alapján

A **2. táblázat** bemutatja a 2014-2020. évi költségvetési időszakban a Magyarország részére rendelkezésre álló források összegét, 33 350 millió eurót, ami várhatóan 5,8 %-kal kisebb lesz, mint a korábbi 2007-2013. évek közötti időszakban rendelkezésre álló keret.

2. táblázat

Magyarország fejlődéséhez biztosított uniós fejlesztési források, uniós költségvetési ciklusonként, fejlesztési alaponként 2000-2020 között (millió euró)

Források	2000-2003	2004-2006	2007-2013	2014-2020
Regionális fejlesztési források (ERFA)	310 (PHARE)	1 765	12 650	10 757
Kohéziós Alapok (KA)	550 (ISPA)	995	8 642	6 025
Szociális Alap (ESZA)	-	-	3 629	4 712
Kohéziós források összesen	860	2 760	24 921	21 494
Határmenti együttműködés (ETE)	-	165 (Schengen)	343	362
Vidékfejlesztési források (BMVA, HOP)	38 (SAPARD)	585	3 895	3494
Agrárpiaci-, földalapú támogatások	-	1 917	6 071	7 950
Egyéb támogatások	-	36	69	50
Uniós források összesen	898	5 463	35 299	33 350

forrás: saját szerkesztés

https://www.asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/Elemzesek_tanulmanyok/2015/2007_2013_eu_koltsegevetsi_idoszakban_magyarorszag_reszere_juttatott_kozossegi_tamogatások_összefoglaló_bemutatása_ertekesele.pdf?ctid=855 alapján

2.2. Magyarország nemzeti fejlesztési tervei

Magyarország és az Európai Unió hivatalos kapcsolata 1988-ig nyúlik vissza, amikor Magyarország a közép-kelet-európai térségből az elsők között létesített diplomáciai viszonyt az Európai Közösséggel. Az Európai Bizottságot képviselő Delegáció 1990-ben nyílt meg Budapesten, és aktívan segítette Magyarország felkészülését az európai uniós csatlakozásra, koordinálta a Bizottság előcsatlakozási programjaival kapcsolatos feladatokat, valamint a bővítési kommunikációs stratégia keretében tájékoztatta a magyar állampolgárokat a csatlakozási folyamatról.¹⁴

2.2.1. A Nemzeti Fejlesztési Terv

A magyar fejlesztéspolitika, s így az NFT stratégiájának hosszú távú, végső célkitűzése a lakosság életminőségének jobbá tétele, ami a jövedelmi viszonyok javításán túlmenően kiterjed a környezetre, a kultúra, az egészség, az oktatás és a szociális védelem minőségére és hozzáférhetőségére is. Ebben a stratégiai keretben fogalmazódott meg a Nemzeti Fejlesztési Terv általános célja, a Magyarország és az Európai Unió tagállamai között fennálló fejlettségbeli különbségek mérséklése. Ezen átfogó cél elérésének érdekében négy specifikus célt határoztak meg:

- a gazdasági versenyképesség javítását, amely a termelő szektorok versenyképesebbé tételét célozta
- a humán erőforrások jobb kihasználását a növekvő foglalkoztatáson és az emberi erőforrások fejlesztésén keresztül
- jobb minőségű környezetet, fejlett infrastruktúrát,
- kiegyensúlyozottabb regionális fejlődést, amelyet a régiók potenciális természeti, gazdasági és humán kapacitásainak felhasználásával kívántak elérni.¹⁵

A fenti négy specifikus cél öt operatív programban öltött testet:

Gazdasági Versenyképesség Operatív Program (GVOP) a gazdaság általános versenyképességét kívánta javítani a termelőszektor modernizációját megvalósító beruházások támogatásával, és növelni szándékozta a társadalmi kohéziót és foglalkoztatást a kis- és középvállalatok technikai modernizálása, innovációs tevékenységük és hálózatépítésük támogatása által. A gazdasági innovációkat támogatta a hazai közfinanszírozású és magánjellegű K+F szféra versenyképes kutatásainak, és a két szektor közötti együttműködés támogatásával. Az Operatív program célja volt még az

¹⁴ https://ec.europa.eu/hungary/about-us_hu

¹⁵ https://www.palyazat.gov.hu/nemzeti_fejlesztési_terv

elektronikus gazdaság kiépítésének támogatása az infrastruktúra és a digitális tartalom oldaláról, illetve az elektronikus közigazgatás kiépítése. ¹⁶

Agrár- és Vidékfejlesztési Operatív Program (AVOP) céljai, ahogy azt a neve is jelzi, a mezőgazdaság modernizálásának és hatékonyabbá tételének megvalósítása voltak, részben a termelési technológiák, részben a termékfeldolgozás fejlesztése által. A program másik célja volt a vidék fejlesztése, jövedelemszerzési lehetőségek biztosítása a vidéki térségek lakossága számára, a vidéki infrastruktúra és szolgáltatások fejlesztése, a vidék kulturális örökségének védelme. ¹⁷

Humánerőforrás Fejlesztés Operatív Program (HEFOP), célja a foglalkoztatás szintjének emelése, a munkanélküliség csökkentése. A munkaerőpiaci reintegráción belül különös figyelmet fordított a hátrányos helyzetű csoportok munkaerőpiacra való belépésének segítésére, s ezzel társadalmi kirekesztésük mérséklésére. Az Operatív Program támogatta továbbá a munkaerőpiac kínálati oldalának fejlesztését az iskolarendszeren belüli és kívüli képzéssel, az alkalmazkodóképesség és a vállalkozói készségek erősítésével, illetve a munkaerőpiaci szolgáltatások korszerűsítésével. A képzés, oktatás, illetve a munkaerőpiaci szolgáltatások infrastrukturális alapjainak erősítése kiemelt beavatkozási terület volt. ¹⁸

Környezetvédelem és Infrastruktúra Fejlesztés Operatív Program (KIOP) célul tűzte ki a környezetvédelmi és közlekedés-infrastrukturális beruházások megvalósítását Magyarországon a Kohéziós Alapból történő fejlesztésekkel összhangban, a hátrányos helyzetű térségek telekommunikációs infrastruktúrájának javítását, illetve az egészségügy infrastrukturális fejlesztését. ¹⁹

Regionális Fejlesztési Operatív Program (ROP) célja volt az Unió fő fejlesztési területi egységeinek számító régiók fejlesztése. E fejlesztés részterületei a gazdasági környezet javítása a turizmus támogatása és egyes infrastrukturális fejlesztések által, az integrált térség- és településfejlesztés, a régiók emberi erőforrásainak és tudásállományának javítása, és környezetgazdálkodásuk fejlesztése.

¹⁶ Böhm Gergely – Havas Katalin: Pályázatírás az Európai Unióban, ÚMK ZSKF Budapest 2005 ISBN 963-9494-97-6

¹⁷ Böhm Gergely – Havas Katalin: Pályázatírás az Európai Unióban, ÚMK ZSKF Budapest 2005 ISBN 963-9494-97-6

¹⁸ Böhm Gergely – Havas Katalin: Pályázatírás az Európai Unióban, ÚMK ZSKF Budapest 2005 ISBN 963-9494-97-6

¹⁹ Böhm Gergely – Havas Katalin: Pályázatírás az Európai Unióban, ÚMK ZSKF Budapest 2005 ISBN 963-9494-97-6

A Regionális Operatív Program a régiók belső erőforrásainak fenntartható hasznosításával segítette a területi fejlettségbeli különbségek mérséklését, míg az ágazati operatív programok az egyes tématerületek megvalósulását tekintették elsődleges céljuknak.²⁰²¹

Az NFT I. fejlesztési ciklus egyik fontos módszertani áttörése volt, hogy lehetővé vált a programok végrehajtásának egységes mérése. Az NFT I. valamennyi programja, így a ROP is rendelkezett indikátor rendszerrel, melynek adatait egységes monitoring rendszer gyűjtötte össze (EMIR).

Magyarország 2004. május 1-én vált az Európai Unió teljes jogú tagállamává, így a 2000-2006-os uniós programozási időszak ötödik évében kezdődött meg az I. Nemzeti Fejlesztési Terv végrehajtása, amelynek keretében tervezési árfolyamon mintegy 1200-1300 Mrd Ft fejlesztési forrás felhasználásával számolhattunk.²²

2.2.2. Az Új Magyarország Fejlesztési Terv

A 2007–2013 közötti időszakban a magyar fejlesztéspolitika mozgásterét behatároló egyik alapvető szempont a makrogazdasági egyensúly, pontosabban az egyensúly hiányának még fenntartható mértéke. Ez kényszerítő korlátként behatárolta a lehetséges állami fejlesztési kiadások felső határát, a közvetlen kormányzati beruházások, illetve az EU-alapokból lehívott források társfinanszírozási hányadának potenciális maximumát. A fejlesztéspolitikai érdekek és az államháztartási stabilitás céljainak harmonizációja a globális pénzügyi válságot követően még inkább előtérbe került. A Stabilitási és Növekedési Paktum kritériumainak következetes betartása és a túlzott eladósodás hatékony szankcionálása a Bizottság legújabb elképzelései szerint a jövőben valóban maga után vonhatná a strukturális és kohéziós források folyósításának felfüggesztését²³. Ez a követelmény nem új, hiszen a Kohéziós Alap létrehozására vonatkozó Tanácsi Rendelettervezet is már egyértelműen kimondja. Hasonló követelmény fogalmazódik meg a Barca-jelentésben, amely az addicionalitás követelményének szigorúbb érvényesítése kapcsán megfogalmazza, hogy tagállamok ne helyettesíthessék a nemzeti forrásokat az uniós alapokkal, az addicionalitást egzaktabban lehessen mérni, s

²⁰ Böhm Gergely – Havas Katalin: Pályázatírás az Európai Unióban, ÚMK ZSKF Budapest 2005 ISBN 963-9494-97-6

²¹ https://www.palyazat.gov.hu/nft_i_operativ_programok

²² Magyar Köztársaság (2003a): Nemzeti Fejlesztési Terv. (online dok.) letöltés 2016.12.15. hozzáférés: http://www.sze.hu/etk/_palyazatiras/102_nemzeti_fejlesztési_terv.pdf

²³ Stabilitási és Növekedési Paktum (online dok.) letöltés : 2016.12.13. hozzáférés: http://ec.europa.eu/economy_finance/economic_governance/sgp/index_hu.htm

transzparenszé kellene tenni, hogy az állami fejlesztési kiadások alakulása mennyiben befolyásolja az adott ország helyzetét az uniós Stabilitási és Növekedési Paktum által támasztott követelmények szempontjából. A felzárkózás és a fejlesztéspolitika eredményessége szempontjából nem csupán a növekedés üteme, hanem annak szerkezeti jellemzői is kiemelt fontosságúak. A görög válság éppen erre hívta fel a figyelmet: a laza fiskális politika, az egyre fokozódó eladósodás, egy gyenge, sérülékeny gazdaságszerkezet, a termelékenységet és a versenyképességet nem tükröző bérstruktúrával együtt olyan kombinációt alkot, amely alapjaiban rendíthet meg egy országot, és hosszú időre alááshatja a fejlesztési potenciált. Hasonló tanulság származik a spanyol tapasztalatokból, ahol az alacsony kamatok kínálta lehetőségeket kihasználó és a fejlesztéspolitika által is támogatott, kezdetben reális szükségletekre reagáló lakásépítés talaján kialakult ingatlanpiaci buborék kipukkanása mély recesszióba rántotta, és adósságválság szélére sodorta az országot. A nemzetközi tanulságok is azt támasztják alá, hogy a fejlesztéspolitika csak fenntartható fiskális körülmények mellett lehet igazán sikeres, s biztosíthat stabil, hosszabb távra kiszámítható kereteket a gazdasági szereplők számára. A fejlesztéspolitika örök dilemmája, hogy a felzárkóztatásra helyezze-e a nagyobb hangsúlyt, vagy pedig a gazdaság versenyképes elemeinek további fejlődésére. Ez a dilemma az európai kohéziós politikát is áthatja, de a hazai fejlesztéspolitika hangsúlyainak megfogalmazásában, az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT) prioritásainak meghatározásban is jelen volt. Az ÚMFT egyszerre célozta meg a foglalkoztatás bővülését eredményező tartós növekedést, az innováción alapuló versenyképesség javítását, a fenntarthatóságot és a kohéziót.

Az uniós fejlesztéspolitika követelményeként megfogalmazott hétéves programozási ciklus feltételezi, hogy a fejlesztési programok is hosszabb távot fognak át, nem a politikai (választási) ciklus determinálja az időtávukat. Felértékelődik az egyes szakpolitikák közötti fokozott koordináció jelentősége, a különböző stratégiai dokumentumok összhangjának szükségessége. A korábbi programozási időszak tapasztalatai arra világítottak rá, hogy sem EU-szinten, sem az egyes nemzetgazdaságok szintjén – megfelelő összehasonlítható indikátorok híján – a programok hatékonyságának, eredményességének lemerése nem igazán lehetséges. A fejlesztéspolitikai beavatkozások nyomon követése során a legkézenfekvőbb a beavatkozások outputjáról, illetve eredményeiről adatokat gyűjteni. A beavatkozások értékelése során viszont a hatások mérése és magyarázata is fontos szempont, ami bonyolult hatásmechanizmusok vizsgálatát is feltételezi. Az indikátorok alakulását, a tervezettől való eltérését számos

egyéb, gyakran a program megvalósulásától független körülmény, a külső környezet nem várt irányú változása is befolyásolhatja.

Az Európai Uniótól különböző célok megvalósítására kapott támogatások számos, kétségbevonhatatlanul működő mechanizmus révén stimulálhatják a rövid és hosszú távú gazdasági növekedést.

- A pénzügyi támogatások keresletnövelő hatása ösztönzi a gazdaságot;
- a fizikai infrastruktúra javítása ösztönzi az ipart, közlekedést és a kereskedelmet, vonzza a beruházásokat; versenyképességét, a GDP-növekedésre ösztönzőleg hatnak;
- a humántőke fejlesztését szolgáló programok növelik a foglalkoztatást és a vásárlóerőt is, ami önmagában is élénkíti a gazdaságot;
- a kutatásra-fejlesztésre, valamint az információtechnológiára adott támogatások hosszabb távon eredményezik a versenyképesség javulását.

Az ÚMFT és operatív programjainak célrendszere nem sokban tért el a korábbi fejlesztési céloktól, így az új projektek létrejöttében nem az új célok kijelölése, hanem a tervezés folyamatának mechanizmusai és ösztönzői játszottak döntő szerepet.

Az NFT I. (2004–2006) tapasztalatai szerint a támogatott források segítségével megvalósuló beruházási projektek döntő része egyébként is megvalósult volna, s hozzájárulásuk a gazdaság versenyképességének javításához mérsékelte.

Az Új Magyarország Fejlesztési Terv két fő célkitűzése: a foglalkoztatás bővítése és a tartós növekedés feltételeinek megteremtése volt.

Az Európai Unió tagországainak állam- és kormányfői 2005 decemberében Brüsszelben állapodtak meg a 2007 és 2013 közötti időszak közösségi költségvetéséről. Az EU hétéves költségvetése arányaiban ugyan nem nagy, hiszen alig haladja meg a tagállamok összes jövedelmének 1 százalékát, összegét tekintve azonban mégis hatalmas: meghaladja a 862 milliárd eurót. Ennek a közösségi költségvetésnek nagyjából a kétötödét fordítja az Európai Unió a hátrányos helyzetű, elmaradott vagy problémákkal küzdő térségek felzárkóztatására, fejlesztésére. Így a szegényebb tagországok – köztük Magyarország – haszonélvezői az uniós büdzsének: több pénzt kapnak vissza fejlesztésre, mint amennyit „tagdíjként” be kell fizetniük a brüsszeli közös kasszába. Míg a nemzeti stratégiai referenciakeretek a fő stratégiai célokról szólnak, az egyes ágazatok és régiók fejlesztési céljait és irányait az úgynevezett operatív programok tartalmazzák. Magyarországon a 2007–2013-as időszakban 7 regionális és 8 ágazati operatív program volt.

Az Új Magyarország Fejlesztési Terv operatív programjain belül két évre szóló akciótervek rögzítették az egyes ágazatok konkrét feladatait, fejlesztéseit. A két évre szóló, ám évente felülvizsgálandó akciótervek tartalmazták azt, hogy az adott operatív program céljaihoz illeszkedve a következő kétéves időszakban milyen nagyobb „központi” fejlesztéseket, konkrét beruházásokat valósítanak meg nem pályázati úton uniós forrásból. Emellett az akciótervek tartalmazták azt is, hogy az adott ágazati vagy regionális operatív program keretében milyen területeken és milyen konkrét célokra írnak ki uniós pályázatokat az elkövetkező hónapokban. Az akcióterveket a szakmai és a társadalmi partnerekkel folytatott egyeztetést követően a kormány fogadta el.

Az I. Nemzeti Fejlesztési Terv végrehajtásának tapasztalataiból kiindulva a kormány a 2007 és 2013 közötti időszak uniós pályázati rendszerének működtetésére egy lényegesen egyszerűbb és átláthatóbb intézményrendszert alakított ki. Az uniós pályázati rendszer működtetésének központi intézménye a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség lett, melyet a Nemzeti Fejlesztési Hivatalból és az egyes operatív programoknak korábban más minisztériumoknál működő munkaszervezeteiből, az úgynevezett irányító hatóságokból hozott létre a kormány. A pályázókkal az úgynevezett közreműködő szervezetek álltak közvetlenül kapcsolatban. A közreműködő szervezetek többségi állami tulajdonban lévő szervezetek, költségvetési szervek, nonprofit kft-k vagy a szigorú előírásoknak megfelelő gazdasági társaságok is lehetnek. Főbb feladataik közé a pályázati kiírások és a támogatási szerződések tervezeteinek elkészítése, a pályázatok illetve projektjavaslatok befogadása és értékelése, a támogatási szerződések aláírása, a támogatott fejlesztések, beruházások ellenőrzése és a kifizetések engedélyezése tartozott. A kormány az I. NFT tapasztalataira alapozva a pályázók, a pályázatírók véleményét és javaslatait kikérve egy átlátható és a korábbinál egyszerűbb, gyorsabb rendszert alakított ki az uniós fejlesztési források hatékony és eredményes felhasználása érdekében. Az európai uniós pályázati rendszer egyszerűsítése érdekében, a döntéshozatal átláthatóvá tételén túl talán a legjelentősebb és a leginkább kézzelfogható változás a pályázati eljárások racionalizálása volt. A kormány átlátható, egyszerű és pontosan szabályozott módon meghatározta azokat az utakat, „csatornákat”, amelyeken keresztül az egyes fejlesztési ötletekből nyertes pályázat és uniós támogatással megvalósuló beruházás lehet. Az egységesítés egyszerűsítéssel is járt: a korábbi gyakorlattal összevetve nem egy esetben időt, pénzt, energiát és felesleges papírmunkát spórolhattak meg az uniós forrásból fejleszteni szándékozó önkormányzatok, vállalkozások és civil szervezetek. Jelentősen egyszerűsödött a kifizetésekhez kapcsolódó adminisztráció is, elkerülhetővé téve a késedelmes

kifizetéseket. Számos fejlesztést valósított meg a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség az átláthatóság, az egyszerűbb ügyintézés és a korrupció elleni harc jegyében ebben az időszakban.²⁴

2.2.3. Az Új Széchenyi Terv

Az 1998-2002 között működő kormány által kidolgozott gazdaság- és társadalomfejlesztési program a Széchenyi Terv nevet kapta (nevezhetjük első Széchenyi Tervnek). A koncepció kiemelten kezelte az otthonteremtési programot, amelytől az építőipar fellendülését is várták, a turizmusfejlesztési programban gyógyfürdők létesítése szerepelt központi helyen, míg a kis- és középvállalkozók (KKV-k) számára kedvezményese finanszírozási és támogatási lehetőségeket terveztek nyújtani.²⁵

A 2002-es választások után az új kormány nem folytatta a Széchenyi Tervet, hanem a 2004-es uniós csatlakozás után kidolgozta az I Nemzeti Fejlesztési Tervet, ezzel kapcsolva be Magyarországot az Európai Unió 2000-2006 programozási ciklusába. A következő uniós programozási ciklushoz illesztett nemzeti fejlesztési terv az Új Magyarország Fejlesztési Terv nevet kapta, amelynek a stratégiai referenciakeretét az Európai Bizottság 2007 májusában fogadta el. A 2010-es választások után az új kormány módosította a tervet, visszanyúlt az 1998-ban elindított Széchenyi Tervhez, és 2011. január 15-én útjára indította az Új Széchenyi Tervet (USZT), amely hét fejlesztési területre koncentrált. Az akciótervekben található pályázatok és kiemelt projektek igazodtak az Új Széchenyi Terv hét kitörési pontjához, amelyek biztosítják a foglalkoztatás bővítését, a gazdasági növekedés feltételeinek megteremtését. Az időszak alatt közel 2000 milliárd forint uniós forrás állt Magyarország rendelkezésére.

²⁴ Magyar Köztársaság (2007a): Új Magyarország Fejlesztési Terv. Magyarország Nemzeti Stratégiai Referenciakerete 2007–2013. Foglalkoztatás és növekedés. (online dok.) letöltés: 2016.12.15. hozzáférés: http://pik.elte.hu/file/_j_Magyarorsz_g_Fejleszt_si_Terv___MFT_.pdf

²⁵ Magyarország Kormánya Új Széchenyi Terv A talpraállás, megújulás és felemelkedés fejlesztéspolitikai programja 2011 január letöltés (online dok.) 2016.11.11. hozzáférés: http://www.polgariszemle.hu/app/data/Uj_Szechenyi_Terv.pdf

Kitörési pontok:

1. egészségipar,
2. zöldgazdaság-fejlesztés,
3. otthonteremtés,
4. vállalkozásfejlesztés,
5. közlekedésfejlesztés,
6. tudomány-innováció,
7. és foglalkoztatás.²⁶

2.3. A TÁMOP a hazai környezetben

Mivel a dolgozatban bemutatott projekt közoktatási intézményben valósult meg, érdemes röviden megvizsgálni az európai uniós támogatási források szerepét, hatását a hazai oktatás-fejlesztésben, hiszen a hazai jelentősebb közoktatási fejlesztési beavatkozások az Európai Unió támogatásával történtek.

Magyarország már a csatlakozását megelőző, ún. felkészülési periódusban is az Európai Bizottsággal egyeztetve dolgozta ki fejlesztési irányait, a strukturális források felhasználásához kapcsolódó tervek jól illeszkedtek hazai szakpolitikák főbb csapásvonalaihoz.

A strukturális és kohéziós támogatásokból való részesedés legfontosabb alapját a 2004 és 2006, illetve a 2007 és 2013 közötti programozási periódusok cselekvési területeit meghatározó Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT) és Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT), továbbá az Új Széchenyi Terv (USZT) valamint a hozzájuk kapcsolódó operatív programok adták. A közösségi normáknak megfelelően ezek a hazai környezetben kidolgozott programtervek adaptálták az EU célkitűzéseit, szem előtt tartva a sajátos nemzeti igényeket is.

A fejlesztési tervek és az ezeket konkrét fejlesztési beavatkozásokra lefordító operatív programok együttesen adnak képet a beavatkozások mögötti koncepciókról. Az előbbieket szektorokon átívelő elemzésekre épülve általánosabb jellegű stratégiákat határoznak meg, míg utóbbiak ehhez kapcsolódva az egyes ágazatokra – illetve ágazatcsoportokra – vonatkozó konkrét beavatkozásokat jelölik ki, ennek háttereként specifikus, az adott ágazatot érintő helyzetértékelést végeznek.

²⁶ https://www.palyazat.gov.hu/uj_szechenyi_terv1

2.3.1. Az első fejlesztési időszak (2004–2006)

Az első fejlesztési időszak a csatlakozástól a strukturális alapok következő ciklusa kezdetéig tartott. Rövidségét az magyarázza, hogy amikor Magyarország uniós csatlakozására sor került, és ezzel a strukturális alapok – ezen belül a közoktatás fejlesztésére is használható Európai Szociális Alap – megnyíltak számára, az előző uniós tervezési ciklus már a végéhez közeledett.

A korábban említettek értelmében a Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT) és a hozzá kapcsolódó Humán-erőforrás-fejlesztés Operatív Program (HEFOP) célmeghatározásai a hazai és a közösségi fejlesztési irányelvekre, valamint a magyar – általános és szektorspecifikus – kontextuális feltételekre épültek.

Az NFT legfőbb hosszú távú stratégiai célkitűzése az „életminőség javítása”, illetve az EU-átlaghoz viszonyított jövedelmi különbségek mérséklése volt, ennek megvalósításához kötődött az a három specifikus cél, amelyek mentén már körvonalazódtak a konkrét fejlesztési területek. Ezek

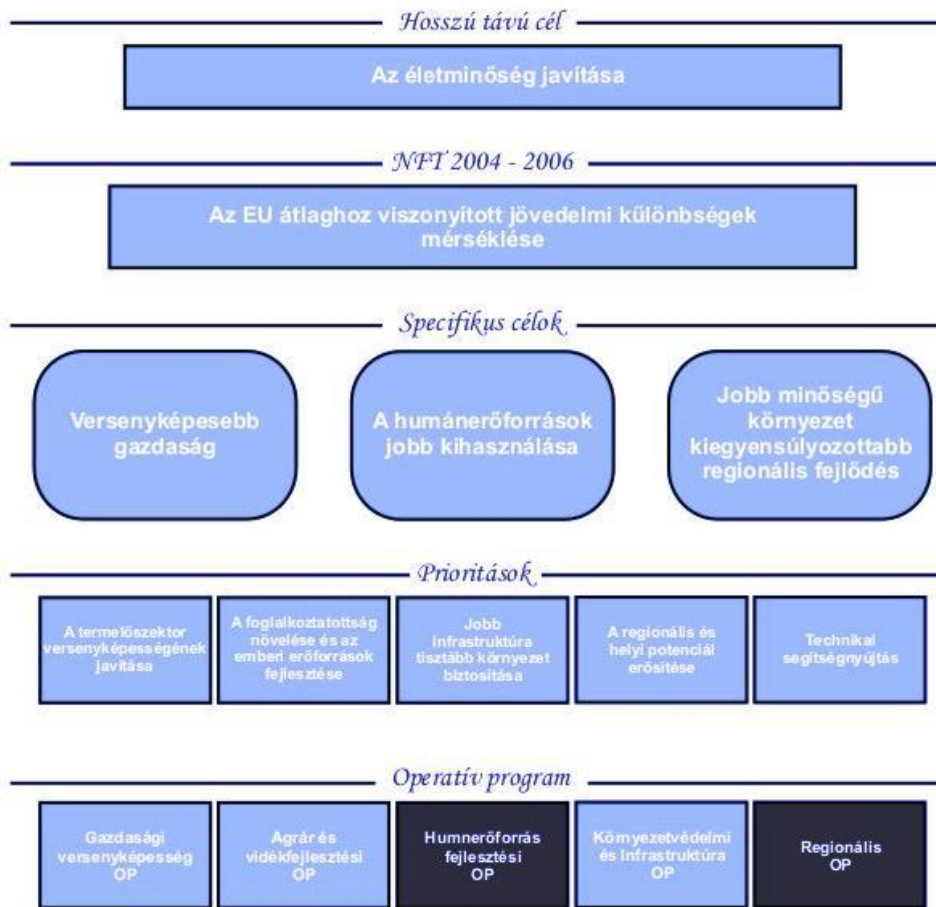
- (1) a versenyképesebb gazdaság,
- (2) a humán erőforrások jobb kihasználása, valamint
- (3) a jobb minőségű környezet és a kiegyensúlyozottabb regionális fejlődés voltak.

Értelemszerűen a második az, ami az oktatás számára a legkedvezőbb terepet adja, bár az NFT a másik kettő specifikus cél kibontása során is előre vetítette az oktatási ágazat szerepvállalását azáltal, hogy hangsúlyozta a humán erőforrás jelentőségét, illetve jelezte, hogy ennek fejlesztése megkerülhetetlen feladat.

A specifikus célokhoz kapcsolódó prioritások (a termelőszektor versenyképessége, a foglalkoztatás növelése és az emberi erőforrások fejlesztése, a jobb infrastruktúra, a tisztább környezet biztosítása, a regionális és helyi potenciál erősítése és a technikai segítségnyújtás) eléréséhez öt operatív program keretein belül dolgoztak ki konkrét cselekvési területeket.

Az operatív programok közül a Humán-erőforrás-fejlesztés Operatív Program és a Regionális Fejlesztés Operatív Program (ROP) érintették a közoktatást.

1. ábra: Az NFT logikai felépítése



Forrás: Fazekas Ágnes (2009): A magyar közoktatás fejlesztési törekvései az európai uniós pályázatok tükrében. ELTE. Budapest. Kézirat.

Az oktatási programok komplex humán erőforrás-fejlesztési stratégia részeként jelentek meg: a Humán erőforrás-fejlesztés Operatív Program a foglalkoztatás, az oktatás és képzés, a szociális szolgáltatások és az egészségügyi ellátás területének célzott akcióit is magában foglalta. A HEFOP négy prioritás mentén határozta meg a cselekvési területeket, ezek:

- (1) aktív munkaerő-piaci politikák támogatása,
- (2) a társadalmi kirekesztődés elleni küzdelem,
- (3) az egész életen át tartó tanulás és
- (4) az oktatás, a szociális szolgáltatások és az egészségügyi ellátórendszer infrastruktúrájának fejlesztése.

Az oktatási vonatkozású közoktatás-fejlesztési támogatásokat az Európai Szociális Alap (ESZA) biztosította, míg a közoktatási infrastrukturális fejlesztések együttesen használták az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA) és kisebb mértékben az ESZA támogatásait.²⁷

2.3.2. A második fejlesztési időszak (2007–2013)

Az első és a második fejlesztési időszak tervezési dokumentumai között a közoktatást érintő tartalmi kérdések kapcsán, a problémákban és prioritásokban nem fedezhető fel lényeges eltérés, az utóbbi időszakban lényegében adaptálták az előbbiben megkezdett tartalmi reformokat. Ez alapvetően arra vezethető vissza, hogy az első fejlesztési időszak túl rövid volt ahhoz, hogy az ebben indított fejlesztések a programozási időszak végéig jelentős rendszerszintű változásokat tudjanak generálni. Ezzel már az NFT, illetve a HEFOP tervezési időszakában is számoltak, hiszen ott olyan hosszabb távú célokat is nevesítettek, amelyek szükségképpen túlmutattak a 2007-ig tartó időszakon.

Az ÚMFT és a Társadalmi Megújulás Operatív Program (TÁMOP) 2007-2013 tervezési dokumentumai az első fejlesztési periódushoz hasonlóan elemezték az ország helyzetét és a korábbi programok – az NFT, illetve a HEFOP intézkedések – tapasztalatait. A közoktatással kapcsolatos problémák terén itt is kiemelten kezelték a gazdaság és a képzés közötti jól működő kapcsolat kialakításának szükségességét, az oktatás infrastruktúrájának hiányosságait és az oktatási eredmények stagnálását. Különösen hangsúlyozták az élethosszig tartó tanulás és az alapképességek kialakításának hiányát, a felnőttkori képzésben való alacsony számú és egyenlőtlen részvétel problémáját, valamint azt, hogy az esélyegyenlőség továbbra is létező probléma maradt, illetve hogy az integrált oktatás tárgyi és személyi feltételei nem adóttak.

A problémákból levezetett fő fejlesztési területek értelemszerűen az oktatásnak a gazdaság igényeihez való igazítása, a közoktatási infrastruktúra korszerűsítése és az élethosszig tartó tanulás megvalósítása lettek, kapcsolódva a foglalkoztatottság bővítése és a tartós gazdasági növekedés biztosítása kiemelt célokhoz. Utóbbi kettő alkotta az ÚMFT legfőbb célkitűzéseit, melyek feltételei közül a koncepció kiemelt figyelmet fordított a képzettség kérdése.

²⁷ Fazekas Ágnes (2013): Az Európai Unió oktatásfejlesztési tevékenysége. Kézirat. Budapest, ELTE PPK (online dok.) letöltés: 2016.12.18. hozzáférés: <http://www.impala.elte.hu/produktumok-ii-munkafazis>

Az oktatási intézkedések a korábbi időszak tartalmi fejlesztéseire épültek, azokat kívánták tovább vinni az oktatási rendszer különböző szintjein. Különös hangsúlyt kapott itt is a kompetenciafejlesztés és az esélyegyenlőség növelési lehetősége, az olyan tanulási környezet kialakítása, amelyen belül a különböző társadalmi csoportok egyaránt fejlődni tudnak.

Az oktatás területét érintő konkrét cselekvési területeket az ESZA felhasználására épülő Társadalmi Megújulás Program (TÁMOP) és az ERFA-alapú Társadalmi Infrastruktúra Operatív Program (TIOP) foglalták magukban.

Végül talán érdemes kiemelni, hogy hasonlóan az elsőhöz, a második fejlesztési időszak is szükségessé tette a különböző ágazatok együttműködését, sőt, a makroszintű együttműködés mellett a korábbi időszaknál nagyobb hangsúllyal jelent meg a mikroszintű (iskolai) szereplők kooperációjának igénye. Bár már több HEFOP intézkedés is szükségessé tette az iskolák egymás közötti vagy más ágazati szereplőkkel való párbeszédét, együttműködését, a TÁMOP-ban a tanulószervezetek működtetése és a horizontális tanulás igénye és ezek kialakításának útjai inkább tekinthetők kiforrott rendszereknek.²⁸

2.3.3. A TÁMOP a hazai pályáztatási környezetben

A Társadalmi Megújulás Operatív Program (TÁMOP) keretében Magyarország Nemzeti Stratégiai Referenciakerete, az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT) „A társadalmi megújulás” prioritásához kapcsolódó beavatkozásai kerülnek részletesebben kifejtésre a vonatkozó uniós jogszabályokkal és rendeletekkel összhangban. A program fejlesztéseinek stratégiai megalapozását – 14 másik operatív programéhoz hasonlóan – az ÚMFT adja. A Társadalmi Megújulás Operatív Program célja olyan beavatkozások sikeres végrehajtása a 2007-2013-as programozási periódusban, amelyek az egész ország lakosságát érintik, és amelyekhez az infrastrukturális hátteret, a minőségi szolgáltatásokhoz való egyenlő esélyű hozzáférést elsősorban a Társadalmi Infrastruktúra Operatív Program, illetve a regionális operatív programok biztosítják. A program költségvetése 4 093 730 056 euró. Finanszírozásának hátterét az Európai Szociális Alapon keresztül 85%-ban az Európai Unió biztosítja, 15%-ban pedig a kapcsolódó hazai (költségvetési) források képezik. A program területi jogosultsága kiterjed Magyarország

²⁸ Fazekas Ágnes (2013): Az Európai Unió oktatásfejlesztési tevékenysége. Kézirat. Budapest, ELTE PPK (online dok.) Letöltés: 2016.12.18. hozzáférés: <http://www.impala.elte.hu/produktumok-ii-munkafazis>

teljes területére, azaz a „Konvergencia” célkitűzés alá tartozó hat régió, valamint a „regionális versenyképesség és foglalkoztatás” célkitűzés alá tartozó régióra.²⁹

Az operatív program célrendszere

A Társadalmi Megújulás Operatív Program az ÚMFT átfogó céljaihoz, a foglalkoztatás bővítéséhez és a tartós növekedéshez elsősorban a munkaerőpiac kínálati oldalára irányuló intézkedésekkel, az emberi erőforrások fejlesztésével járul hozzá. A gazdaság rendelkezésére álló munkaerő-kínálat növekedésében rejlő lehetőségek csak akkor használhatók ki, ha növekszik az álláskereső aktivitás, csökken a munkaerő-piaci és társadalmi diszkrimináció mértéke, javul az összhang a keresett és a kínált képzettségek, képességek között, **továbbá az egészségkultúra fejlődése által nő az egészséges munkaerő aránya.** A foglalkoztatás bővítéséhez tehát az aktivitás növelésén keresztül vezet az út. Ezért a Társadalmi Megújulás Operatív Program átfogó célja a munkaerő-piaci részvétel növelése. A fenti célt elsősorban az emberi erőforrások minőségének javításával, az alábbi specifikus célok megvalósításán keresztül lehet elérni.

3. táblázat A TÁMOP célrendszere

Specifikus célok
A munkaerő-piaci kereslet és kínálat összhangjának javítása
Az aktivitás területi különbségeinek csökkentése
A változásokhoz való alkalmazkodás segítése
Az egész életen át tartó tanulás elősegítése
Az egészségi állapot és a munkavégző-képesség javítása
A társadalmi összetartozás erősítése, az esélyegyenlőség támogatása

Forrás: saját szerkesztés Magyar Köztársaság (2007b): Társadalmi Megújulás Operatív Program 2007–2013. (online dok.) letöltés: 2016.11.22. hozzáférés: http://ec.europa.eu/ewsi/UDRW/images/items/docl_1474_9169_7297.pdf) alapján

Az egyes beavatkozások az - egy-egy speciálisabb cél körül csoportosuló műveletcsoportot tartalmazó - ún. prioritási tengelyek mentén valósulnak meg. E prioritási tengelyek határozzák meg a program tartalmi, végrehajtási és pénzügyi struktúráját. A TÁMOP prioritási tengelyeiben egyúttal az is megjelenik, hogy a területi kohézió elérését milyen szempontok mentén segítik elő az adott prioritási tengely

²⁹ Magyar Köztársaság (2007b): Társadalmi Megújulás Operatív Program 2007–2013. (online doc.) letöltés: 2016.11.22. hozzáférés: http://ec.europa.eu/ewsi/UDRW/images/items/docl_1474_9169_7297.pdf)

beavatkozásai, valamint hogy milyen beavatkozások történnek a nemzetközi és határ menti együttműködés keretében, illetve mely tevékenységek esetében kerül sor keresztfinanszírozásra.

A TÁMOP prioritási tengelyei közvetlenül támogatják az Európai Unió lisszaboni stratégiájának több foglalkoztatási jellegű célját, illetve több beavatkozás irányul az ÚMFT horizontális politikáiként megfogalmazott szempontok érvényesülésére a társadalmi, gazdasági és területi kohézió megteremtése érdekében. A TÁMOP horizontális céljaként jelenik meg az esélyegyenlőség elősegítése, - különös tekintettel a nemek közti egyenlőségre, a romák és a fogyatékossgal élő emberek esélyegyenlőségére és társadalmi, valamint munkaerő-piaci integrációjára, továbbá a fenntarthatóság biztosítása, illetve a területi kohézió elősegítése. A horizontális szempontok érvényesítése azt jelenti, hogy azokat az operatív program, illetve prioritási tengelyeinek, beavatkozásainak tervezése, megvalósítása, értékelése és nyomon követése folyamán egyaránt figyelembe vesszük, és biztosítjuk tényleges megvalósulásukat. A TÁMOP általánosan érvényesítendő elvként fogalmazza meg a környezeti fenntarthatóságot, a fejlődés társadalmi háttérének fenntarthatóságát, az esélyegyenlőség biztosítását és a hátrányos megkülönböztetés tilalmát a tervezett fejlesztések vonatkozásában.

A TÁMOP célja, hogy a képzési, oktatási, egészségügyi projekteken keresztül úgy növelje a munkaerő termelékenységét, hogy közben csökkentse a magyar társadalom egyes rétegei között meglévő – a felzárkózást hátráltató – különbségeket. Az itt megvalósuló beruházás nagy része nem a fizikai, hanem a szellemi tőke fejlesztésére irányul, amelyhez az infrastrukturális háttérrel, a minőségi szolgáltatások-hoz való egyenlő esélyű hozzáférést elsősorban a Társadalmi Infrastruktúra Operatív Program, illetve a regionális operatív programok biztosítják.

Az **1. prioritás** célja a munkanélküli és inaktív emberek foglalkoztathatóságának javítása olyan programokon és szolgáltatásokon keresztül, amelyek igazodnak az egyes munkavállalói csoportok sajátos helyzetéhez és a helyi munkaerő-piaci sajátosságokhoz.

A **2. prioritás** beavatkozásai a társadalmi, gazdasági és munkaerőpiaci változásokhoz való alkalmazkodás képességének a fejlesztésére irányulnak. A projektek mind a személyek mind a szervezetek képességfejlesztésére irányulhatnak.

A **3. prioritás** a közoktatási rendszer eredményességének és hatékonyságának javítása, a minőségi oktatáshoz történő jobb hozzáférés biztosítása révén kívánja elérni, hogy a közoktatás használható és európai szinten versenyképes tudást adjon át mindenki

számára. A prioritás további célja, hogy az egész életen át tartó tanulás stratégiájával összhangban erősítse a megszerzett kompetenciák folyamatos fejlesztését megalapozó és ösztönző készségeket.

A **4. prioritás** a felsőoktatás reformjára irányul. A hangsúlyt az európai felsőoktatási közösségbe történő integrációra (Európai Felsőoktatási és Kutatási Térséghez való csatlakozás, bolognai szerkezetváltás), az intézményirányítás hatékonyságnövelésére, a K+F tevékenységek serkentésére, valamint a felsőoktatás és a munkaerőpiac kapcsolatának erősítésére helyezi.

Az **5. prioritás** céljával az LHH térségek felzárkóztatásának megalapozását tűzték ki. Alapvető törekvése volt, hogy hozzájáruljon a társadalmi hátrányok újra termelődésének és „átörökítésének” a megelőzéséhez. A társadalom hátrányos helyzetű tagjainak társadalmi és munkaerő-piaci integrációját pedig a komplex és elemi rehabilitáción keresztül tervezi megvalósítani. A végső cél a mélyszegénység, különösen a gyermek szegénység felszámolása. Mindezek érdekében a szociális ágazat átláthatóságának növelését, valamint a tervezés és döntéshozatal feltételeinek javítását is szükséges beavatkozási területként rögzíti.

A **6. prioritás** egyrészt az egészségügyi ellátórendszerben dolgozók képzésére irányul, másrészt a lakosság egészségi állapotának javításához kíván hozzá járulni, az egészségben eltöltött évek számának növelése érdekében.³⁰

2.3.4. A TÁMOP 6. prioritása

Egészségmegőrzés és egészségügyi humánerőforrás fejlesztés (a munkaerőpiac kínálati oldalának fejlesztését célozza az egészségügyi ellátórendszerben dolgozók alkalmazkodó-képességének javításával; másrészt a lakosság egészségi állapotának javításához járul hozzá, melynek révén növekszik egészségben eltöltött évek száma)

1) Egészségfejlesztés és egészségtudatos magatartásra ösztönzés (Az egészségtudatos magatartás széles társadalmi réteggel történő megismertetése, elterjesztése valamint az egészségi kockázati tényezők megismerése leghatékonyabban a helyes szemléletet közvetítő ismeretek átadásával segíthetők.)

2) Egészségügyi szerkezetátalakítást támogató humánerőforrás- és szolgáltatásfejlesztés (célja többek között a foglalkoztathatóság javítása, a dolgozók munkaerő-piaci

³⁰ Magyar Köztársaság (2007b): Társadalmi Megújulás Operatív Program 2007–2013. (online dok.)
letöltés: 2016.11.22. hozzáférés: http://ec.europa.eu/ewsi/UDRW/images/items/doc1_1474_91697297.pdf

beilleszkedésének elősegítése és az egészségügyi dolgozók ágazatban tartása és felkészítése az ágazati reformok kapcsán megváltozott helyi szükségletekhez való alkalmazkodásra)³¹

3. A projektgazda és partnereinek bemutatása

3.1. A pályázó (projektgazda) bemutatása

A Notre Dame Női Kanonok- és Tanítórend - alapítóinak szándéka szerint - fő célja ingyenes iskolák létrehozása leányok számára. A francia gyökerű, Szent Ágoston szabályai szerint élő női szerzetesrend képviselői először 1905-ben Zsámbékon, majd később Törökbálinton telepedtek le. Innen hívta Zalaegerszegrre Mindszenty (Pehm) József apátplébános 1928-ban a nővéreket, hogy leányok számára alapított iskolájukkal segítsék elő a város kulturális és hitéletének fellendítését. Az 1929 októberében felszentelt épületben 70 Notre Dame nővér közel húsz éven át szolgálta e célt. A zárdaiskolában elemi népiskola, polgári iskola, valamint tanítóképző működött, internátusában 100 növendék lakott. A Tanítórend Tanítóképzője, Polgári Leányiskolája és Elemi Iskolája 1948-ig működött, amikor is az államosítás véget vetett a magas színvonalú oktatásnak, majd következett a Rend tagjainak internálása, ami végül 1950-ben a közösség együttműködését is lehetetlenné tette. Az épületegyüttes a pártállami rendszerben közel 45 évig egyéb, nem köznevelési, közoktatási célokat szolgált. Az 1970-es évektől felsőoktatási intézményt fogadott be. A 45 év kényszerű "szünet" után, a Rend visszakapta otthonát és 1993. augusztus 28-án ismét megnyithatta kapuit a Notre Dame Zárda és iskolája, ami Mindszenty József Általános Iskola néven kezdett működni.

A Zalaegerszegi Szent Ágoston Szabályai szerint élő Miasszonyunkról elnevezett Női Kanonok és Tanítórend, jelenlegi nevén a Notre Dame Női Kanonok- és Tanítórend, (8900 Zalaegerszeg, Zárda u 25.) 1993 óta fenntartója a Mindszenty József Általános Iskola, Gimnázium és Kollégium, köznevelési intézménynek. (OM azonosító: 037526) Az egyházi iskolák iránt jelentkező társadalmi igény és az általános iskola elért eredményei lehetővé tették, hogy a fenntartó az intézményben 1999-től kezdődően gimnáziumi képzést is bevezessen, majd pedig 2000-től a vidéki tanulók befogadására kollégiumi ellátást is biztosítson. A Rend 2007. augusztus 31-től a Mindszenty József

³¹ Magyar Köztársaság (2007b): Társadalmi Megújulás Operatív Program 2007–2013. (online dok.)
letöltés: 2016.11.22. hozzáférés: http://ec.europa.eu/ewsi/UDRW/images/items/doc1_1474_91697297.pdf

Általános Iskola, Gimnázium és Kollégium tagintézményeként átvette a Búcsúszentlászlói Széchenyi István Általános, Alapfokú Művészeti Iskola és Óvoda 1-8. osztályának fenntartói jogait, 2012. augusztus 31-től pedig a Salomvári Általános Iskola 1-8. osztályának fenntartói jogát is.

A Mindszenty József Általános Iskola, Gimnázium és Kollégium római katolikus szellemiségű oktatási intézmény, Zala megye székhelyén, Zalaegerszegen működik. Zalaegerszeg térségében az egyetlen, egyházi jogi szervezet által fenntartott intézmény. A 8 évfolyammal működő általános iskola, illetve a 4 évfolyamos gimnázium nem kötelező beiskolázású. Az intézményben tanuló diákok szabad választásuk alapján járnak ide, legnagyobb részük Zalaegerszeg vonzáskörzetéből. A legtávolabbról érkező tanulók 25-30 kilométerre laknak Zalaegerszegtől, így ők vagy a mindennapos bejárást, vagy a kollégium adta szolgáltatásokat választhatják. A köznevelési feladatok bővülésével párhuzamosan, a Rend több szakaszban bocsátotta az iskolai oktatás rendelkezésére az épület egyre nagyobb részét. Utoljára a Miasszonyunk Időskorúak Otthonának helyet adó, az idős rendi nővérek ápolására, gondozására alapított intézet helyiségeit. A személyes gondoskodást nyújtó ápoló-gondozó otthon, 2015-ben más helyre költözött, így az addig használt lakóegységek üresen maradtak. Az épületegyüttes így 2016-tól tisztán köznevelési feladatok ellátását tudja szolgálni. Napjainkra a Mindszenty József Általános Iskola, Gimnázium és Kollégium, Zala megye köznevelési intézményeinek körében méltán meghatározó intézménnyé vált.

A Rend fenntartói feladatait a rendfőnöknő, a Notre Dame Rend magyarországi képviselője vezetésével, a polgári alkalmazottak közreműködésével, valamint az aktív munkába bekapcsolódó kedves nővérek segítségével látja el. A Rend munkáját segítő, hét tagú Fenntartói Tanács 2012-ben alakult meg, amelyben a fenntartói feladatok ellátását a Pierre Fourier - Alex Le Clerc Alapítvány elnöke, a Notre Dame Rend magyarországi képviselője, a Notre Dame Rend oktatási felelőse és az apátplébános, segítik. A Notre Dame Női Kanonok- és Tanítórend kevés számú aktív munkatársa úgy tudja ellátni feladatait, hogy a fenntartói feladatok ellátásában közreműködnek az intézmény vezetői, köztük elsősorban az intézmény igazgatója és a gazdasági vezető, akik mind a Rend, mind pedig az intézmény gazdálkodásáért is felelősek. Mivel a Rendben nemcsak az aktív munkatársak száma kevés, hanem a szerzetesek száma is alacsony, ezért hagyományosan a szerzetesrend működését „társult tagok” is segítik, akik nagy részben az iskola alkalmazottai és önkéntesség alapján, világi foglalkozásuk mellett végzik munkájukat. Az zalaegerszegi Miasszonyunk (Notre Dame) Nővérek Mindszenty

Iskolájáért Alapítvány és az iskola Szülői Munkaközössége együttesen is, és külön – külön is már évek óta folyamatosan segítik az intézmény feltételeinek javítását célzó törekvéseket, de nagy értékű beruházások támogatására nem rendelkeznek a szükséges forrásokkal. Az alapítvánnyal és a szülők közösségével folyamatos egyeztetés folyik a fejlesztések összehangolása, az oktatás – nevelés – pasztoráció terén.³²

3.2. A megvalósításban részt vevő partnerek bemutatása

A fenntartó Notre Dame Női Kanonok- és Tanítórend a feladatait úgy tudja maradéktalanul ellátni, hogy kölcsönös és közvetlen kapcsolatban áll az általa fenntartott intézménnyel. A fenntartó és az intézmény viszonya nem alá és fölérendelt, hanem inkább együttműködő munkatársi. Mindehhez szükséges az intézmény vezetőinek együttműködő közreműködése, a közös feladatok partnerségben való kezelése és közös megoldása. Mindezt igazolja az alábbiakban is ismertetett gazdag pályázati közreműködés, amelyek során az intézmény fejlesztésében vagy a fenntartó Rend, vagy a fenntartott intézmény volt a támogatott projektgazda.

A projekt előkészítése és tervezése idején 5 partnerrel vették fel a kapcsolatot, folytattak párbeszédet, és alakítottak ki a partneri együttműködést.

³² Mindszenty József Általános Iskola, Gimnázium és Kollégium honlapja, letöltés: 2016.11.15., hozzáférés: <http://mindszenty.net/>

- Fenntartó Tanítórend a bibliai kiskert program koordinációjában és a munka szervezésében közreműködő partner, a nővérek a régi, hagyományos élelmiszerek elkészítésében segítik a gyerekeket.
- Magyar Vöröskereszt az egészséges életmódhoz kapcsolódó programok támogató partnere, előadóként, szervezőként kapcsolódik az egyes alkalmakhoz.
- Zala Megyei Diáksport Szövetség a mozgásprogramok megvalósításában vállalt közreműködést, s adja szakértői, partneri támogatását.
- Szülői Munkaközösség tagjai a szülők bevonását és tájékoztatásába, az osztályprogramokban való részvétel lehetőségeibe kapcsolódnak be, népszerűsítve a részvétel lehetőségét a szülők körében is.
- Nagycsaládosok Egyesületének tagjaival a hagyományos egészséges élelmiszerek adventi vásárán, és a hagyományos családi fesztiválon működtek együtt.

3.3. A pályázati lehetőségek kihasználása a szervezet tevékenységében

A fenntartó Notre Dame Női Kanonok- és Tanítórend és a fejlesztendő intézmény az utóbbi években számos sikeres EU-s projektet valósított meg. A projektek egy részében a projektgazda a fenntartó, a többi esetben a projektek gazdája az intézmény volt, azonban a projektek megvalósítása során mindig a közös együttműködésre törekedtek.

Az utóbbi években megvalósított projektek:

A projekt azonosítója	TÁMOP-3.1.5-09/A-2-2010-0280	KEOP-6.1.0/A/09-2010-0010	TIOP-1.1.1-07/1-2008-1084	KEOP-5.5.0/A/12-2013-0042	TÁMOP-6.1.2.A-14/2-2014-0100	TÁMOP-3.1.4.C-14-2015-0415
A projekt címe	A pedagógusok szerepének sokrétűsége a szekuralizált világban	Környezeti nevelési programok a fenntartható életmód jegyében két zalaegerszegi iskolában	Az oktatás hatékonyságának növelése a modern technikai vívmányok használatával, újabb dimenziókkal növelni a tanulás iránti fogékonyságot	Mindszenty József Általános Iskola és Kollégium energetikai felújítása	A rendszeres testmozgás és az egészséges életmód iránti igény kialakítása a testi és lelki harmónia megteremtéséért a Mindszentyben	A projekt címe: Szemléletformáló, a pedagógiai megújulást segítő, élményközpontú programok a búcsúszentlászlói tagiskolában
A támogatás összege	5 604 200 Ft	4 375 343 Ft	19 040 000 Ft	331 883 280 Ft	14 115 486 Ft	12 000 000 Ft
A projekt időszaka	2010.09.01 - 2012.07.31.	2011.03.15 - 2011.07.30.	2011.02.01 - 2011.08.31.	2014.06.28 - 2015.01.26.	2014.09.01 - 2015.06.30.	2015.04.01 - 2015.09.30.
A projekt célja röviden	Az új tanítási és tanulási módszerek megjelenése, a hagyományos pedagógusszerepek megváltozása, az új körülményekhez való gyors alkalmazkodás, az oktatás színvonalának emelése, a pedagógiai program hatékony, minőségi megvalósítása érdekében három pedagógus továbbképzését támogató program.	A fenntartható életmód és az ehhez kapcsolódó viselkedésminták népszerűsítése, a gyerekek körében, a korosztályokra jellemző a környezetünk iránti érzékenység, nyitottság fejlesztése, a felelős fogyasztói magatartás, a környezettudatosság és a környezetkultúra kialakítása a mindennapi élet különböző területein végzett tevékenységek által.	A fenntartó Rend által működtetett iskola, korszerű információs kommunikációs technológiát képviselő oktatási eszközökkel való ellátása.	A Mindszenty József Általános Iskola, Gimnázium, és Kollégium homlokzat és padlásfödém szigetelése, nyílászáróinak cseréje, valamint az épületgépészeti rendszereinek korszerűsítése.	A tanulók egészséges életvezetéséhez szükséges tudásszerzés és pozitív attitűd alakítása az interaktív, élményközpontú egészségfejlesztési és testmozgásprogramok által, a pedagógusok szakmai kompetenciáinak fejlesztésével.	Kistelepüléseken élő gyermekek hátránykompenzációja, élménygazdag tevékenységek, mozgásos programok, egészség tudatos magatartást erősítő cselekvések megszervezésével, valamint a felnőttek szakmai kompetenciáinak fejlesztésével.

4. táblázat

Sikeresen megvalósított projektek a szervezet tevékenységében

4. A pályázat-készítés (projekttervezési folyamat) és a projekt megvalósításának elméleti megközelítése

Az Európai Unió támogatásai fejlesztési támogatások, *nem segélyek*, és akkor versenyezhetünk értük sikerrel, ha van konkrét, kidolgozott, gazdaságilag kifizetődő, a közösség számára is hasznos projektünk, és a pályázat során bizonyítani tudjuk, hogy a projekt társfinanszírozására, lebonyolítására rendelkezünk a szükséges saját pénzügyi és/vagy emberi erőforrásokkal.

Projektnek tekinthetünk minden olyan feladatot, ami eltér egy szervezetnek a szokásos, napi tevékenységétől, és valamilyen egyedi, egyszer előforduló, komplex problémát jelent a szervezet számára, ezen kívül meghatározott idő alatt és adott költségvetésen belül kell elvégezni.³³

Minden tevékenység-együttes **projekt**, amely adott célkitűzés elérését szolgáló összefüggő tevékenységekből áll, egységes menedzsment irányítása alatt, előre meghatározott időkereten belül, előre meghatározott költségvetéssel.³⁴

Az élet minden területén találkozhatunk projektekkel, már nem csak a gazdasági területen. Gondoljunk csak az oktatásra, amikor a csoportos projektfeladatokat részesítjük egyre inkább előnyben a frontális, autoriter, előadói oktatói tevékenységgel szemben. Egyre gyakrabban foglalkozunk projektfeladatokkal, amiket önállóan vagy társaink bevonásával, a munkahelyen vagy éppen otthon kell megoldanunk.

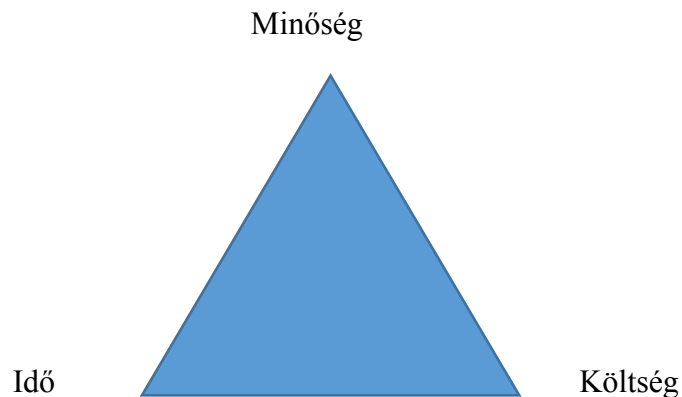
³³ Dr. Henczi Lajos – Murvai László: Projekttervezés és projektmenedzsment Budapest, 2012 ISBN 978-963-638-409-8

³⁴ Nagy Zsolt Projektmenedzsment jegyzet Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar Sopron, 2008. (elektronikus dok.) letöltés 2016.09.14. hozzáférés: http://ttk.nyme.hu/fmkmmk/nagy.zsolt/Documents/Projektmenedzsment/projmen_jegyzet_3.pdf

A projekteket három tényezővel szokásos jellemezni, amit projektháromszögnek neveztek el:

- adott időkeret (van időben meghatározott kezdete és befejezése)
- költségkeret (az erőforrások összessége)
- egyedi célkitűzés

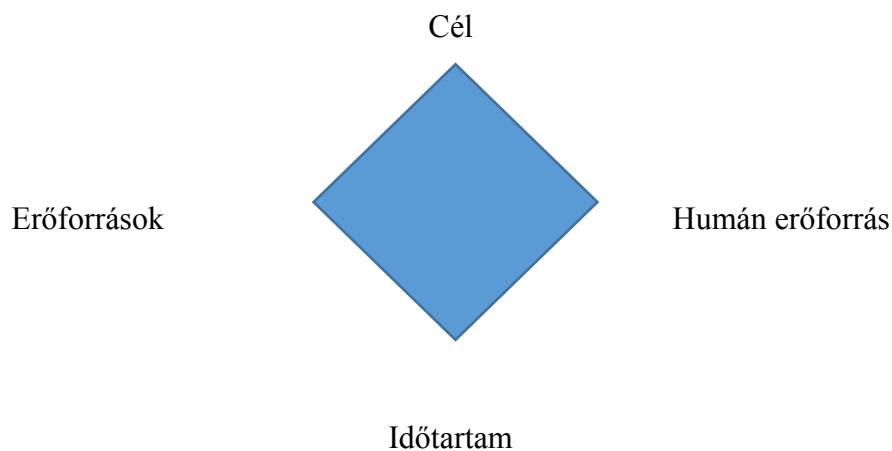
2. ábra: Idő-Költség-Minőség háromszöge



Forrás: saját szerkesztés Nagy Zsolt Projektmenedzsment jegyzet Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar Sopron, 2008. (elektronikus dok.) letöltés 2016.09.14. hozzáférés: http://ttk.nyme.hu/fmkmmk/nagy.zsolt/Documents/Projektmenedzsment/projmen_jegyzet_3.pdf alapján

Ha azonban az erőforrások szintjén külön kezeljük az emberi erőforrást és az anyagi, műszaki erőforrást, akkor célszerű projektnégyszöget említeni.

3. ábra: A projektnégyszög



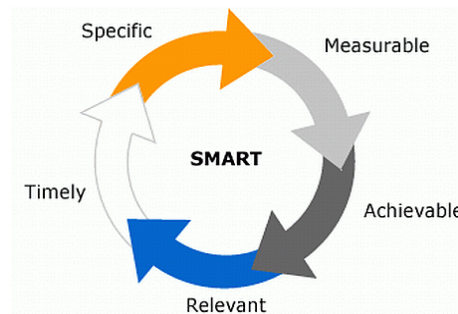
Forrás: saját szerkesztés Henczi Lajos – Murvai László: Projekttervezés és projektmenedzsment. Budapest: Saldo, 2012. ISBN 978 963 638 409 8 alapján

Az egyre gazdagodó szakirodalom szerint ennek a négyszögnek elhagyhatatlan eleme lett mára a vevői, vagy partneri követelmények kielégítése, azaz az elégedettség, amellyel a projekt minőségét is mérhetjük.

E konkrét jellemzőkön túl egy projektnek meg kell felelni az alábbi kritériumoknak is, hogy megvalósíthatónak tekinthessük. Ezeket a jellemzőket az angol szavak első betűit összeolvasva SMART-céloknak hívjuk. (smart *eng.*=okos)

4. ábra: SMART célok

- *Specific*
- *Measureble*
- *Achievable*
- *Relevant*
- *Timely*



forrás: <https://lehetetlenlista.wordpress.com/>

Amint az a projekt definíciójából is kiderül, a projektnek egyedinek, megkülönböztetettnek kell lenni, eredményei mérhetőek legyenek, elfogadott és egyben motiváló legyen, ezt a motivációt a reális célkitűzésekkel kell erősítenie, és természetesen határidővel kell rendelkeznie.

A projekteket különböző szempontok alapján, a közös jellemzőiket vizsgálva többféleképpen csoportosíthatjuk. Méretük alapján megkülönböztetünk megaprojekteket (óriáspojekteket), nagyméretű projekteket, közepes méretű és kisméretű projekteket. Ez utóbbi csoportba tartoznak az utóbbi években egyre keresettebb, a kis és közepes vállalkozások és intézmények által megvalósított projektek, ide tartozik az általam vizsgált projekt is.

A projekt céljait és annak megvalósítását figyelembe véve nagyon sokféle projektípust sorolhatunk fel, a szakirodalom három nagy csoportban kezeli ezeket:

- beruházási projektek
- kutatási-fejlesztési (K+F) projektek
- szellemi szolgáltatási projektek

Ide tartoznak az oktatásszervezési és képzési projektek is, de nem szabad figyelmen kívül hagyni azt a tényt, hogy a gyakorlatban ilyen „tisztá” projektek alig léteznek, még a kisméretű projektek többsége is a célnak megfelelő komplexitásban valósulnak meg.³⁵

Ha a működési jelleget vizsgáljuk, a) belső, b) külső és c) vegyes projektekről beszélhetünk. Az „Egészségfejlesztés a Mindszentben” projekt a belső projektek csoportjába tartozik, hiszen a projektvezetőt a projektgazda vezetői csapatából választották, és a projektet tervező, valamint megvalósító teamek is az intézmény dolgozóiból alakultak.

A projekt szó hallatán sokan azonnal a pályázatokra gondolnak, pedig a két fogalom nagyon is elkülöníthető egymástól, és el is kell különíteni őket. Úgy is fogalmazhatunk, hogy projektek léteznek pályázatok nélkül is, de pályázatok projekt nélkül nem, mindegy, hogy a projektötlet egy adott pályázati kiírásra születik meg, vagy a projekthez keresünk illeszkedő pályázatot. Ilyenkor tulajdonképpen a projekt finanszírozásához keresünk támogatást. A pályázat ezáltal a projekt része lesz, annak finansziális megvalósítási eszköze. A pályázattal társított projekt jobbra 2 szakaszra bontható. Pályázati periódusnak az ötlet dokumentációs formájába öntésétől a pozitív elbírálásig tartó szakaszt tekintjük. A tényleges projekt pedig a szerződéskötéstől a megvalósítás végéig tartó fázis. Az előbbi gondolatmenetet ilyen szemszögből újra fogalmazva megállapítható, hogy a sikeres pályázatot projekt követi, viszont projektről pályázat nélkül is beszélhetünk.

4.1. Projekt életciklus modell

A projekt életciklusa lineáris előrehaladást jelent, a projekt definiálásától és előkészítésétől kezdve a tervezésen és a munka elvégzésén át a projekt lezárásáig, bár a fizikai és adminisztratív zárás után nem szabad elfelejteni a fenntartás szakaszát sem, hiszen a projekt lezárásával a létrehozott projektermék nem szűnik meg.

³⁵ Görög Mihály-Ternyik László: Informatikai projektek vezetése, Kossuth Kiadó Budapest 2001 ISBN 963 09 4227 5, ISSN 1419-3000

„A projekt életciklusa, a projekt megvalósulásának időben jól elhatárolható, egymást követő, egymásra épülő fázisai, amelyek meghatározzák a projekt teljes élettartamát a koncepcióalkotástól egészen a projekt befejezéséig, lezárásáig.”³⁶

A projekt megvalósítás életciklus általában 4 fő fázisra bontható, melyek az alábbi ábrán láthatók. Hozzá kell tenni azonban, hogy a projektmunka, a pályázat elterjedésével, fejlődésével párhuzamosan fejlődik, alakul a projektmenedzsment elmélete is, a szakirodalom a pályázatok esetén kötelezővé tett horizontális célok (fenntarthatóság, esélyegyenlőség) miatt is egyre többször a projekt életciklus ötödik elemként említi a zárás utáni fenntartás szakaszát, amit a projekt és a pályázati támogatás méretétől függően szigorúan ellenőriznek is. A projekt életciklus fázisainak elnevezései is elég széles spektrumot ölelnek fel. Az első fázist a leggyakrabban az identifikáció, stratégia-alkotó, koncepció-alkotási, illetve elemző-előkészítő szakasznak hívják, én az előkészítés szakaszának nevezem, mivel ez fedti le a legjobban a többi fogalom tartalmát. A második fázist kidolgozási, szervezési-tervezési szakasznak nevezik, összefoglalóan itt a tervezési szakasz megnevezést használom. A megvalósítás fázisának elnevezése nem mutat ilyen különbségeket, és a zárás-értékelés fázis megnevezésében is egyhangú a szakirodalom.

5. ábra: Projekt életciklus



Forrás: saját szerkesztés Lambertné Katona Mónika – Szatmári Ferenc: Projektmenedzsment (elektronikus dok.) letöltés: 2016.10.18. Megjegyzések: Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, 2014. ISBN 978-963-7159-80-0 hozzáférés: <http://moodle.bgf.hu/mod/url/view.php?id=1918> alapján

A projektek sikerének elsődleges feltétele a megfelelő előkészítés. Fontos, hogy az alapos helyzetelemzés után, a tervezés és a végrehajtás is előre átgondolt és megtervezett folyamat legyen.

A projekt **előkészítése** során a lehetséges kedvezményezettekkel, az érintett érdekcsoportokkal (stakeholderek) közreműködve megtörténik a probléma elemzés, megfogalmazódnak a projektötletek. A megvalósíthatóság szempontjából a projekteket

³⁶ Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009. ISBN 978 963 7163 89 0

általában részletesen megvizsgálják, elemzik, majd döntést hoznak a projekt indításáról. Itt kell elvégezni a projekt finanszírozhatóságának vizsgálatát is, a ráfordítások becslését, és arról is dönteni, belső, külső vagy vegyes finanszírozásban valósítják meg a projektet. A **tervezés** fázisában az elemzés alapján kialakítják a projekt logikai folyamatainak sorrendjét. Belső projektmunka esetén a projekt indításának eldöntését követően projektszervezetet alakítanak ki és összeállítják a projektmenedzsmentet is. A tervezés keretében hálótér és idő-diagram készül, illetve az egész eljárás kockázatelemzésére kerül sor. Ha szükséges, akkor ebben a szakaszban választják ki a külső tanácsadókat és az alvállalkozókat.

A **megvalósítás** szakaszában történik a projekt valódi kivitelezése. Emellett nagy hangsúlyt fektetnek az ellenőrzésre, ez a projektmenedzser egyik kiemelt feladata, ezt nevezik a projekt monitoringjának is. Ebben a szakaszban fontos a folyamatos információ-áramlás, a tervezésben meghatározott belső és külső kommunikáció folyamatos megvalósítása.

A projekt **zárási-értékelési** fázisában sor kerül az átadásra, rögzítik a projekt eredményeit, az esetleges hiányosságokat pedig jegyzőkönyvbe foglalják. Fontos, hogy az értékelés alapján felmerült esetleges eltérések okait is vizsgálni kell, és ennek tanulságait a következő projektbe be kell építeni. Egy záró projektülés keretében értékeli a projektmunkát, majd bekövetkezik a projekt feloszlása. A projektiroda munkáját beszüntetik, illetve archiválják a projektdokumentumokat. Végül a megbízó feloszlítja a projektszervezetet és a projektmenedzsmentet is.³⁷

5. A nyertes pályázat tervezésének és megvalósításának vizsgálata és elemzése az esettanulmány módszerével

A projekt életciklus minden egyes szakasza, tehát a **projekt-előkészítése, tervezése, végrehajtása** és a **projekt zárása-értékelése** feltételezi azokat az elméleti ismereteket, amelyeket a projektmenedzsment napjainkig felhalmozott. A szakirodalmak módszertani elemeinek felhasználásával hasonlítottam össze „A rendszeres testmozgás és az egészséges életmód iránti igény kialakítása a testi és lelki harmónia megteremtéséért a Mindszentyben” elnevezésű projekt végrehajtását. Mivel a projektmenedzsmenttel

³⁷ Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009. ISBN 978 963 7163 89 0

kapcsolatos szakirodalom főként a nagyvolumenű beruházási projekteket mutatja be esettanulmányként, előfeltételként kijelenthetjük, hogy eltéréseket fogok feltárni a bemutatott projekt és a szakirodalom által leírt és/vagy elvárt módszerek között.

5.1. A projekt bemutatása

A TÁMOP-6.1.2.A-14/2 támogatási konstrukció megnevezése: *„Komplex intézményi mozgásprogramok és kapcsolódó egészségfejlesztési alprogramok megvalósítása az általános iskolákban, többcélú intézményekben, valamint szabadidős közösségi mozgásprogramok és kapcsolódó egészségfejlesztési alprogramok megvalósítása az iskolán kívüli szereplők bevonásával.”*³⁸

A konstrukció általános célja az volt, hogy egészségfejlesztési programokat valósítson meg az életmódot befolyásolni képes színtereken (települések, kistérségek, munkahelyek, oktatási és egészségügyi intézmények), amelyekkel az egészséges életmódot támogató, legfontosabb életmódtényezőket befolyásoló közösségi mintákat lehet elterjeszteni. Speciális célként olyan összetett eszközrendszerű intézményi egészségfejlesztési programok (komplex intézményi mozgásprogramok) megvalósítását tűzte ki az általános iskolai tanulók részvételével, amelyeknek fő pillérjét az életkornak megfelelő energia-egyensúlyt szolgáló, nem tanórai rendszerű testmozgás és életmód programok megvalósítása, illetve ehhez kapcsolódóan a projektben résztvevő szakemberek szakmai kompetenciafejlesztése, valamint attitűdformálása jelenti. A kiírt konstrukcióra benyújtott pályázat megnevezése:

5.1.1. TÁMOP-6.1.2.A-14/2-2014-0100, „A rendszeres testmozgás és az egészséges életmód iránti igény kialakítása a testi és lelki harmónia megteremtéséért a Mindszentyben” pályázat bemutatása

A projekt általános céljaként azt tűzték ki, hogy a tanulók az egészséges életvezetéshez szükséges tudást megszerezzék, és pozitív attitűdöt alakítsanak ki interaktív, élményközpontú egészségfejlesztési és testmozgásprogramok által, a pedagógusok szakmai kompetenciáinak fejlesztésével egyidejűleg. Hosszú távú célként - horizontális, a fenntarthatóságot is alátámasztó célok - az alábbiakat jelölték ki:

³⁸ Magyar Köztársaság (2007b): Társadalmi Megújulás Operatív Program 2007–2013. (online doc.)
letöltés: 2016.11.22. hozzáférés: http://ec.europa.eu/ewsi/UDRW/images/items/doc1_1474_91697297.pdf

- ✓ Egészségtudatos magatartás, szemléletmód alapozása
- ✓ Harmonikus testi és lelki fejlődés segítése
- ✓ Életmódtényezőket befolyásoló pozitív minták adása
- ✓ Egészséges táplálkozási szokások erősítése
- ✓ Megfelelő higiénés szokásrendszer támogatása
- ✓ Belső igény felkeltése a mozgásban gazdagabb életmódra

Az általános célokat közvetlen célokra, tevékenységekre bontották, úgynevezett munkacsomagokat alkottak, ezek alkották a tervezési fázis - logikai keretmátrix, tevékenység-, idő- és ráfordítás-tervezés - gerincét.

A konkrét célok:

- ✓ Bibliai kiskertek megalkotása
- ✓ A tanulók ismerkedjenek meg az egészséges élelmiszerek felhasználásának lehetőségeivel
- ✓ Szerezzenek pozitív tapasztalatokat, gyakorlati tudást az ivóvíz-fogyasztás egészségre előnyös hatásairól, helyes test- és száj-higiénéről
- ✓ Eredményeket, megszerzett tudást bemutató témanapok megvalósítása
- ✓ A testmozgásprogramok szolgáljanak élményszerű, ösztönző mintaként
- ✓ A mozgásprogramokkal ötvözött zárandoklaton „az ép testben ép lélek” elve kerüljön előtérbe
- ✓ A továbbképzés és a workshop minden résztvevő számára nyújtson megfelelő támogatást a megvalósításhoz, lehetőséget az egymástól való tanuláshoz, együttműködéshez
- ✓ Pozitív attitűdváltozást érzünk el a bemeneti értékekhez képest
- ✓ Erősödjön a tartós és rendszeres együttműködés a partnerekkel

A projekt eredményeinek méréséhez az alábbi eredmény-mutatókat, indikátorokat rendelték:

5. táblázat Az „Egészségfejlesztés a Mindszentyben” projekt indikátorai

Indikátor megnevezése	Indikátor mértékegysége	Indikátor értéke
Egészségfejlesztés tevékenység megvalósulása az iskolaudvaron	fő	100
Egészséges ételmisszer foglalkozások	fő	95
Ivóvíz foglalkozások	fő	100
Helyes test- és száj-higiéné foglalkozások	fő	105
Disszeminációs témanap	osztály meghívott	16 100
Iskolai honlapon megjelenés	alkalom	18
Tanórai szünetekben torna	fő	250
Játékos sportfoglalkozások	fő	400
Hagyományteremtő zarándoklattal egybekötött rendezvény	fő	650
Szakmai továbbképzés	fő	16
Workshop	alkalom	2
Attitűdváltozás gyerekeknél min	%	40
Attitűdváltozás pedagógusoknál	%	30

5.2. A projektfolyamat a választott projekt gyakorlatában

5.2.1. A projekt előkészítése

Az előkészítés keretében megfogalmazódnak az üzleti vagy szervezeti igények, melyekre lehetséges megoldási módszereket dolgoznak ki, majd elkészülnek a megvalósíthatósági tanulmányok is. A konkrét megoldási módszer kiválasztása, az érintettek (stakeholderek) igényeinek és követelményeinek felmérése és egyeztetése után indul a projekt. Ezt követően meghatározzák a projekt céljait és feltételeit, majd megbecsülik a várható ráfordítások összegét. Kialakításra kerül egy projektszervezet, melyhez kineveznek egy projektvezetőt is.³⁹

Az előkészítés fázisának lépései:

1. Konceptióalkotás

A projektkonceptió kialakítását egy nagyon alapos környezeti kutatómunkának kell megelőznie. Ha a projekt megvalósítására több megoldási lehetőség is kínálkozik, feltétlenül az optimális megoldást kell választani.⁴⁰

2. Megvalósíthatósági tanulmányok

Az optimális megoldás kiválasztásához a megvalósíthatósági tanulmányok jelentős segítséget adhatnak. Ennek keretében összegyűjtik a megoldási lehetőségeket, alternatívákat, amelyek az üzleti célok elérését biztosítják. A megoldási javaslatok közül kiválasztják azokat, amelyek megvalósítása reálisnak mutatkozik. Ezt követően ezeket a megoldási lehetőségeket részletesebben kidolgozzák szakmai és műszaki szempontból, hogy képet kapjanak a komplett megoldásról.⁴¹

3. Az érintettek körének (stakeholderek) elemzése

Azokat az egyéneket, szervezeteket, csoportokat tekintjük egy projekt stakeholdereinek akik/amelyek hatást gyakorolnak a projektre vagy érdekeiket a projekt valamilyen irányba befolyásolja. A stakeholderek igényeinek, elvárásainak felmérését, elemzését, és menedzselését a projektmenedzsment készíti el. A projektfeladat teljesítése folyamán

³⁹ KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv (elektronikus dok.) letöltés: 2016.11.21. PDF fájl.
hozzáférés: http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf

⁴⁰ Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009. ISBN 978 963 7163 89 0

⁴¹ Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009.
ISBN 978 963 7163 89 0

minden esetben biztosítani kell a szükséges információkat az érintettek számára, hogy folyamatosan követhessék érdekeik megvalósulását.⁴²

4. Ráfordítás becslése

A projekt cél meghatározása és az érintettek körének kiválasztása után a megbízó becslést tesz a projekt időtartamára és a pénzügyi, anyagi és emberi erőforrás szükség szerű ráfordítására.⁴³

5. Finanszírozhatóság biztosítása

A projektek finanszírozásának több módja is lehet. A legegyszerűbb helyzet az, amikor a megbízó saját forrásból, saját tőkével az egész projekt finanszírozását meg tudja valósítani. Előfordulhat viszont, hogy a megbízó a projekt költségeinek csak egy részét tudja biztosítani saját erőforrásból, ezért a hiányzó részt banki hitel felvételével pótolja.

A finanszírozás gyakori formája a pályázatok igénybe vétele. Az ilyen módon finanszírozott projekt lehet elő-, utó- és/vagy szakaszos finanszírozású.⁴⁴

A projekt előkészítés gyakorlata a „A rendszeres testmozgás és az egészséges életmód iránti igény kialakítása a testi és lelki harmónia megteremtéséért a Mindszentyben” megnevezésű projektben (röviden „Egészségfejlesztés a Mindszentyben”)

A projekt előkészítési fázisában először is a pályázathoz illeszkedve kijelölték a célcsoportot: általános iskolai tanulók (16 osztály, közel 400 tanuló). A közvetlen célcsoport részeként minden pedagógus csatlakozott legalább egy programelem megvalósításához. A munkát koordináló szakmai team 3 tagú volt, amelynek tagja volt az iskolai védőnő is. Az előkészítés idején a nevelőtestületi brainstormingok során igényként jelentkezett a pedagógusok kapcsolódó kompetenciáinak fejlesztése is, hogy hatékonyabban és eredményesebben vehessenek részt a diákok egészségműveltségének növelésében.

Közvetett célcsoportban, megvalósítóként bekapcsolódtak egészségfejlesztési-, külső óraadói feladatokat ellátó szakemberek.

A szakmai programokba egy biológus szakember is bekapcsolódott.

⁴² KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv (elektronikus dok.) letöltés: 2016.11.21. PDF fájl.
hozzáférés: http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf

⁴³ Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009. ISBN 978 963 7163 89 0

⁴⁴ Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009. ISBN 978 963 7163 89 0

Ebben a szakaszban történt a külső és belső érintettek (stakeholderek) igényeinek a felmérése is két szakaszban. Az első egy minden tanulót érintő átfogó BMI (testtömegindex) mérés volt, amely rávilágított arra, hogy a gyerekek közel 20%-a súlyproblémákkal küzd. A nagyon magas értékek a 6-8. évfolyamra jellemzőbbek és főleg a fiúknál fordulnak elő. Az adatok tükrében egyértelmű volt, nagy hangsúlyt kell fektetni a prevencióra, így a rossz irányú folyamatok még visszafordíthatók, kialakul az egészségtudatos magatartás a gyermekeknél, ami beépül a mindennapjaikba, és rögzül a szokásaikba. A szülők és gyermekek figyelmét nem csak a táplálék helyes minőségi és mennyiségi arányaira kell felhívni, de javasolni kell a rendszeres intenzív testmozgást is. A szülők és a tanulók körében végzett kérdőíves felmérés a tanulók mozgásos, sportolási szokásrendszerére vonatkozóan rámutatott arra, hogy a gyerekek és a szülők körében is elvárás a játékos, élményszerű mozgáslehetőségek biztosítása.

Az elemzésekből levont következtetések alapján a szülők és a tantestület bevonásával elkészítették a szervezet SWOT analízisét (*1. melléklet*), majd a problémafa (*2. melléklet*) és a célfa (*3. melléklet*) kidolgozásával előkészítették a konkrét tervezési fázis egyik fontos elemének, a logikai keretmátrixnak összeállítását.

A projekt előkészítő szakaszában 5 partnerrel alakítottak ki kapcsolatot, mindannyian részt vettek az egyeztetéseken, s vállalták, hogy partneri megvalósítóként közreműködnek a projekt lebonyolításában.

- Az intézményt fenntartó Rend munkatársa részt vesz a szakmai munka megvalósításában.
- A Magyar Vöröskereszt szervezőként kapcsolódik az egyes alkalmakhoz.
- A Zala Megyei Diáksport Szövetség a mozgásprogramokon vállalt közreműködést.
- A Szülői Munkaközösség tagjai a szülők bevonásában és tájékoztatásában vesznek részt.
- A Nagycsaládosok Egyesületének tagjai a hagyományos egészséges élelmiszerek adventi vásárán, és a hagyományos családi fesztiválon vállaltak együttműködést.

Még szintén az előkészítő szakaszban a Támogatási Okirat megérkezése után a nevelőtestülettel megismertették a tervezett projektben kötelezően megvalósítandó, csak kapcsolatosan megvalósítható, és az opcionálisan megvalósítható tevékenység elemeket, amelyek közül kiválasztották a megvalósítandó tevékenységeket. Ezen az értekezleten döntöttek a projektet irányító személyekről is.

Ugyanebben a szakaszban elkészült a ráfordítások becslése, több szempontból is megtervezték a költségeket. Mivel a támogatás mértéke 100%-os volt, és igényelhető volt a támogatás összegének 25 %-a előlegként, így egyéb forrásra nem volt szükség a projekt indításához.

Az előkészítési szakasz tevékenységei és dokumentumai közül hiányzik a Megvalósíthatósági Tanulmány, mivel a projekt és a hozzá igényelt pályázati támogatás mértéke, valamint a pályázati feltételek ezt nem írták elő. A pályázat elnyerése és a projekt sikeres megvalósítása is azt bizonyítják, hogy az alapos, és a szakirodalomban is kiemelten kezelt előkészítési folyamat esetén, az ilyen nagyságú és standard eljárásrendű pályázati projekteknél ez nem feltétlenül szükséges.

5.2.2. Projekttervezés

A pályázat elnyerése után, a projektindítás döntését követően a megbízó dönt, hogy saját szervezetén belül valósítja meg a projektet vagy külső projektvállalatot bíz meg erre a munkára. Belső projektmunka esetén a megbízó létrehoz egy projektszervezetet, kinevez egy projektvezetőt és összeállítja a projektmenedzsmentet. Továbbá biztosítja a tárgyi és személyi feltételeket a projekt működtetéséhez. Ha szükséges, akkor kiválasztja a külső tanácsadókat és alvállalkozókat.⁴⁵

A projekttervezés főbb lépései a következők:

1. A projektszervezet felállítása

A projektszervezeti forma eldöntése lényegében a projekt méretétől, a szervezeten belüli irányíthatóságtól és a megbízó, valamint a szervezetének a gazdasági erejétől függ. Meghatározzák a projektben betöltendő szerepeket és funkciókat, valamint kialakítják a szerepkörök és funkciók egymáshoz viszonyított hierarchiáját is.⁴⁶

2. A projektvezető kinevezése

A projektvezető kinevezése igen komoly felelősség a megbízó részéről, hisz ő a projekt egyik legmeghatározóbb személyisége. Feladatkörét tekintve a projekt egész munkájának a felelőse. Megfelelően kell képviselnie a projektet, illetve a projektmenedzsmentet is mind az érdekeltek, a támogatók és a partnerek felé is.⁴⁷

⁴⁵ Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009. ISBN 978 963 7163 89 0

⁴⁶ Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009. ISBN 978 963 7163 89 0

⁴⁷ Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009. ISBN 978 963 7163 89 0

3. Logikai folyamatok tervezése

E fázis keretében történik a meghatározott tevékenységek sorrendjének kiválasztása, a tevékenységek közötti viszonyok kialakítása, dokumentálása és ábrázolása. Bonyolultabb projekteknél számítógépes táblázat segítségével, egyszerűbb esetben pedig manuálisan is elkészíthető. Célja, hogy egy használható ütemezés, időterv álljon rendelkezésünkre. A hálótervvel a feladatok logikai sorrendjének és a végrehajtásukhoz szükséges időráfordítások meghatározásán kívül még az erőforrás-igény adatokat is előállíthatjuk.⁴⁸

4. Kockázatmenedzsment tervezése

A kockázatelemzés a felmerülhető veszélyeket próbálja minimálisra csökkenteni, illetve a pozitív lehetőségeket kiaknázni. Biztosítja, hogy a projekt végrehajtása minél egyszerűbb, illetve idő, pénz és erőforrás takarékos legyen. Lehetővé teszi, hogy a változásokat időben felismerjék és felkészülten reagálhassanak rá, elkerülve a válsághelyzeteket.⁴⁹

5. A projekt működési feltételrendszerének biztosítása

A megbízó a projekt megvalósítása érdekében biztosítja a megfelelő infrastrukturális hátteret a projektmenedzsment, a projekt-teamek és a projektmunkatársak részére. Ezen kívül a megbízó dönt arról, hogy a projektiroda felszereltségét, illetve a munka során használt eszközöket belekalkulálják-e a projekt egészének költségvetésébe.⁵⁰

6. Külső vállalkozók kiválasztása és szerződtetése

A beszállítói menedzsment biztosítja a projekt végrehajtásához szükséges termékeket és szolgáltatásokat, amelyet a projektet végrehajtó szervezet nem tud önmaga előállítani, vagy célszerűbb külső forrásból megoldani. Lényeges, hogy a végrehajtás előtt már rögzítve legyenek a beszerzéssel és a beszállítókkal való együttműködés szabályai. Van, amikor már a projekt előkészítés szakaszában bizonyos beszállítókkal szerződést kötnek. Viszont olyan is előfordul, amikor a projekt terv dokumentáció csupán jelzi a beszerzendő termékeket, de az eljárás további pontjait csak a végrehajtási szakaszban végzik el.⁵¹

⁴⁸ Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009. ISBN 978 963 7163 89 0

⁴⁹ KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv (elektronikus dok.) letöltés: 2016.11.21. PDF fájl.
Hozzáférés: http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf

⁵⁰ Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009. ISBN 978 963 7163 89 0

⁵¹ Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009. ISBN 978 963 7163 89 0

A projekt tervezés gyakorlata az "Egészségfejlesztés a Mindszentyben" projektben.

Az intézmény egyik igazgató-helyettesének a munkaköri leírásában meghatározott feladata a pályázati lehetőségek figyelése. Mint az már a projektgazda bemutatásából, a megelőző projekt-tevékenységekből kiderült, ezt a feladatát sikeresen végzi. A projekteket irányító, vezető testület, a projektmenedzsment általában ugyanazokból a személyekből áll össze, azaz az intézmény pedagógiai-szakmai és pénzügyi vezetőségének tagjaiból, így ennél a projektnél is adott volt a projektszervezet, egy külső, megbízásos viszonyban alkalmazott személlyel kiegészülve, akinek a feladata a tevékenységet segítő folyamat szaktanácsadása volt. A szerepeket közös megegyezés alapján határozták meg, és a Rend, mint fenntartó megbízta az igazgatót a projektvezetői funkcióval, majd az igazgató, mint projektvezető megbízta a szakmai és a pénzügyi vezetőt. A logikai folyamatok tervezésénél a csapat Microsoft Excel táblázatkezelő segítségével táblázatba foglalva határozta meg a projekt kapcsán elvégzendő feladataikat. A táblázatban feltüntették időrendi sorrendben a tevékenységeket, azok időtartamát, helyszínét, a feladatok végrehajtásáért felelős személyeket, illetve a tevékenységek költségét. Tanulmányaim során megismerkedtem a Microsoft Office Project programmal, amelynek az alkalmazásával a tevékenységek és az erőforrások alapján ütemtervet készíthetünk, továbbá a program kiszámolja a munkamennyiségeket és az ezzel arányos költségeket is. Naptár alapján beosztja a tevékenységek időtartamát, illetve megállapítja a kritikus utakat, tevékenységeket is. Ezen kívül készíthető vele GANTT-diagram is, ami elősegíti a projekt feladatainak nyomon követését és megvalósításuk időbeli figyelését. Mivel ennek a programnak a beszerzése nem kis költség egy oktatási intézmény költségvetésében, és ingyenesen is csak időszakos próbaverzióban tölthető le, nem tudták kihasználni az ebben rejlő lehetőségeket, bár a külső tanácsadó tudott a szoftver létezéséről, előnyeiről. A projekttervezés során nem készült kockázatelemzés. A felmerülhető kockázatokat már a pályázat írásánál megbeszélték és belekalkulálták a tervezésbe. Az alapos részterveknek köszönhetően, illetve a projekt jellegéből és méretéből adódóan nem látták szükségesnek az elemzés elkészítését. A kockázatelemzési módszereket vizsgálva úgy gondolom, hogy a legkisebb projekt esetén is érdemes egy PEST-elemzést elvégezni, mert a lehetséges kockázatok azonosításával, megnevezésével a megvalósítás során felmerülő problémákra sokkal hatékonyabban és gyorsabban tudunk reagálni.

Külön projektirodát nem jelöltek ki, intézményi szinten adottak voltak a feltételek, a megfelelő eszközök és felszerelések a rendelkezésre álltak. A dokumentációt a pénzügyi

vezető irodájában, elkülönített, zárható szekrényben tárolták. Tehát ezeket nem kellett a projekt költségvetésébe betervezniük, így fölöslegesen nem növelték a projekt kiadásait. A tervezési szakaszban a projektszervezet már tudta, hogy szükségük lesz majd külső vállalkozókra, továbbá meg is határozták, hogy melyek azok a feladatok, amikhez külső segítséget kérnek. A tanácsadásra és a bibliai kiskert kivitelezésére kiválasztották már a megfelelő vállalkozókat, a szerződés kötés a pályázat elnyerése után történt.

5.2.3. Projekt megvalósítása

Ez a szakasz már magát a projekt termékének létrehozását jelenti. Mivel a projekt megvalósítása eltérhet a tervezés során végzett becslésektől, ezért a projektkontroll, a kockázatmenedzsment, a kommunikációs rendszer működtetése és a beszerzés, beszállító menedzsment segíti a terv szerinti végrehajtást. Ennek a szakasznak akkor van vége, ha a projekt végeredményének átadása-átvétele teljesült.⁵²

A projekt megvalósításának lépései:

1. Projektindító értekezlet

A projektindító értekezlet megtartása lényeges a projekt kommunikációja és a csapat kialakításának szempontjából. Részt vesz rajta az egész projekt team, a megbízót is beleértve, illetve még fontos stakeholderek is meghívást kaphatnak rá. Ezen az értekezleten kerül bemutatásra az érintettek számára a projekt fő célja, továbbá a projektvezető bemutatja a projekt főbb feladatait és szerkezeti felépítését, ismerteti a működési szabályait. A team-tagok itt megismerkedhetnek egymással, illetve az elkötelezettségüket is növelheti ez a rendezvény a projekt és a szervezet felé egyaránt.⁵³

2. Kontrolling működtetése

A projekt-kontrolling a tervekhez viszonyított eltéréseket vizsgálja. A projektet irányító csapatnak mindig mérnie és értékelnie kell a teljesítéseket. Ha olyan eltérések mutatkoznak, amelyek veszélyeztetik a határidőre történő teljesítést, vagy költség-túllépést eredményeznek, akkor döntést kell hozni a korrekciós intézkedésekről.⁵⁴

3. Projektkommunikáció működtetése

⁵² KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv (elektronikus dok.) letöltés: 2016.11.21. PDF fájl.
hozzáférés: http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf

⁵³ KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv (elektronikus dok.) letöltés: 2016.11.21. PDF fájl.
hozzáférés: http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf

⁵⁴Henczi Lajos – Murvai László: Projekttervezés és projektmenedzsment. Budapest: Saldo, 2012. ISBN 978 963 638 409 8

Lényege a sikeres projekt végrehajtásához szükséges kommunikációs feladatok teljesítése. A hatékony projektkommunikációt három területre bonthatjuk: a projekt teamen belüli, a tevékenységek közötti és a projekt külső kommunikációjára. A teamen belüli kommunikáció keretében projekt fórumok, beszámoló rendszer és naprakész projekt dokumentációs rendszer működik. A tevékenységek közötti kommunikáción belül projekt helyzetjelentéseket készítenek, illetve elősegíti a folyamatos, egymásra épülő munkavégzést. A projekt külső kommunikációja biztosítja a projekt sikeres megvalósításához szükséges információk időben történő, megfelelő tartalmú és formájú megfogalmazását és eljuttatását az érintetteknek. Ehhez külső kommunikációs tervet készítenek, hogy a külvilággal való kapcsolattartás ne esetleges legyen. Továbbá, hogy a projektagok tudják, hogy mit és milyen formában közölhetnek a projektről a külvilág felé.⁵⁵

4. Projekt termékének létrehozása

Ebben a lépésben kerülnek elvégzésre a projekttervben meghatározott tevékenységek, és a szakmai termékek létrehozása is itt történik.⁵⁶

A projekt megvalósítás gyakorlata az „Egészségfejlesztés a Mindszentben” c. projektben.

A pályázatának elnyerése után az iskola nevelőtestületi értekezletet tartott, ahol a szülői szervezet és a partnerek is képviseltették magukat. Ennek keretében ismertették a projekt fő céljait.

Az egészségfejlesztés pozitív attitűdjét erősítő tevékenységek közül 5-öt jelöltek meg. Az interaktív szemléletformáló, cselekvésközpontú, élményalapú közösségi tevékenység során, a projekt céljaival összhangban, bővülnek a gyerekek ismeretei, pozitív irányba alakul a szokásrendszerük.

- a.) Iskolakert program: az iskola udvarán és a partner, Fenntartó Rend tulajdonában levő kastélyparkban, bibliai növényeket és gyógynövényeket befogadó kertek kialakítása.
- b.) Az egészséges élelmiszerek megismerését és elkészítésének elsajátítását támogató program: a gyerekek zöldségek, gyümölcsök, gyógynövények, fűszernövények felhasználásával ismerkednek meg.

⁵⁵ KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv (elektronikus dok.) letöltés: 2016.11.21. PDF fájl.
hozzáférés: http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf

⁵⁶ KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv (elektronikus dok.) letöltés: 2016.11.21. PDF fájl.
hozzáférés: http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf

c.) Az ivóvíz-fogyasztás népszerűsítését célzó program: a gyerekek megismerkednek az egészséges ivóvízfogyasztás pozitív hatásaival.

d.) A helyes test- és száj-higiénés szokások kialakulását támogató program: ismeretbővítő és szokásrendszer alakító interaktív foglalkozások valósulnak meg.

f.) A tevékenységek során folyamatosan keletkeznek a megfelelő produktumok. Az eredmények megismertetése céljából a projekt végén kettő napos, az egészségfejlesztés pozitív kommunikációja kapcsán megvalósuló disszeminációs témnapok rendezése, melyen iskola összes tanulója, a szülők és együttműködő partnerek vesznek részt.

A mindennapos testmozgással összefüggő programok keretében 3 tevékenységet jelöltek ki.

a.) A tanórák közti nagyszünetekben minden tanulót érintő tartásjavító torna valósul meg.

b.) A délutánonként, a napközis szabadidőben játékos sportfoglalkozások. A szakmai programot a napközis nevelőkből és testnevelő tanárokból álló team alakítja ki, egy-egy hónapra előre tervezve azt.

c.) Az aktív mozgásprogramokkal ötvözött zárandoklatban az iskolában már hagyományos Szent Gellért zárandoklat továbbfejlesztése.

Az egészségfejlesztési és testmozgásprogramokhoz kapcsolódóan pedagógus továbbképzések, érzékenyítő szakmai tréning és az attitűdváltozás mérést támogató workshopok valósulnak meg.

A projekt során elvégzik a bevont tanulók, illetve pedagógusok aktivitásával, egészségfejlesztéssel összefüggő ismeret- és attitűdváltozás mérését.

A projektgazda a megvalósítás idejére és a fenntartás időszakára is együttműködési megállapodást írt alá a projektben résztvevő partnerekkel.

A tervezés fázisában elkészített részletes idő-, tevékenység- költség- és HR-terv nagy segítséget nyújtott a projekt tevékenységeinek folyamatos ellenőrzéséhez. Az önellenőrzést a legjobban a napi lebontású tevékenységnapló szolgálta. Természetesen elvégezték a folyamatkövetésben előírt kontrolling feladatokat, havi költségvetési nyilvántartást készítettek, vezették az elszámolásokat, bérösszesítőket, kifizetések nyilvántartását, amiknek egy projekt megvalósításánál nagyon fontos szerepük, hiszen ezek alapján szerezhetünk információt az eddig elvégzett feladatokról és ezeknek az előírásoknak köszönhetően tudjuk betartatni követelményeket. Az ellenőrzéssel nemcsak a végrehajtott munkát tudjuk minősíteni, hanem ennek segítségével javíthatunk a még el nem végzett feladatokon. A köztes, majd a végső ellenőrzését az EMMI támogatáskezelő munkatársa és az ESZA területi irodájának képviselője végezték.

A belső kommunikáció személyesen, telefonon és e-mailben történt, illetve a megvalósított tevékenységek után a projektszervezet értekezletet tartott. A külső kommunikáció a KTK előírása szerint az 50 millió támogatási összeg alatti pályázatra érvényes III. kommunikációs csomag alapján történt. Sajtóközleményt jelentettek meg a projekt indításáról, megjelentették az iskola honlapján, ahol havonta, a tevékenységek megvalósulás utáni összefoglalást is közzétettek. Bár a mérföldkő-tervezés ebben a konkrét pályázati kiírásban nem volt előírva, úgy gondolom, hogy a megvalósított belső és külső kommunikáció utólagosan megfeleltethető ezzel a módszerrel. A projekt termékei létrehozásának fázisában az „Egészségfejlesztés a Mindszentyben” c. projekt által megvalósított feladatokat nem részletezném. A projekt jellege miatt nem beszélhetünk konkrét termékek létrehozásáról, hiszen ez nem egy beruházás volt, ahol kézzel fogható dolog valósult meg. Viszont a projekttevékenység kapcsán egy dolgot megtervezett, majd elkészíttetett külső vállalkozóval, amit a projekt dologi termékének tekinthetünk. Ez a konkrét termék a bibliai kiskert volt. A bibliai kert programban az 5. és a 6. évfolyam 4 osztálya vetek részt. A négy csoport, 100 tanuló, heti egy-egy, csoportonként 36, összesen 148 foglalkozásának eredményeképpen alakult ki az iskolakert, összesen 50 négyzetméteren. A foglalkozásokon a gyakorlati tevékenység mellett a gyerekek gyümölcstermesztési tudással gazdagodtak, gyógy- és fűszernövényekkel ismerkedtek meg. A foglalkozásvezető pedagógusok 16 órányi munkával szakmai tervet készítettek a foglalkozásokhoz.

5.2.4. A projekt lezárása

Ebben a szakaszban a termék átadása után sor kerül az adminisztratív zárásra, a megszerzett tapasztalatok rögzítésére, valamint a projektzáró értekezlet megtartására. Minden projekt alapvető célja, hogy sikeresen teljesítse a megbízó igényeit. A termékátadást követően az adminisztratív zárásra is sok kerül. Továbbá a projektcsapat elvégzi a siker-kritériumok elemzését, majd levonják belőle a tapasztalatokat. Egy záró értekezlet keretében ismertetik az eddigi eredményeket, illetve a vezetőség megköszöni a projektben elvégzett munkát. Végül egy záró jelentésben összegezik a projekt folyamatát, megfogalmazzák a tanulságokat a jövőre nézve, valamint rögzíti a záró értekezleten elhangzott véleményeket és kiegészítéseket.⁵⁷

1. Termék átadása-átvétele

⁵⁷ KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv (elektronikus dok.) letöltés: 2016.11.21. PDF fájl.
hozzáférés: http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf

A projektszervezet által létrehozott végeredményt dokumentáltan átadják a megbízónak. A megbízó összeveti az elkészült terméket a rögzített elvárásokkal és az egyezéseket, eltéréseket rögzítik. Ennek eredményeképpen a megbízó átveszi teljes egészében a terméket és a termék dokumentációt, vagy a hiányosságokat elfogadva veszi át a terméket, vagy a hiányosságokat tudomásul véve, de nem elfogadva veszi át a terméket és a projekt lezárását kéri. Az is előfordulhat, hogy nem veszi át a terméket és a projekt folytatását kéri. A termék átadás-átvételi dokumentum tartalmazza a projekt nevét és kódját; a megbízó, az átadó és az átvevő nevét; a termék megnevezését, azonosítóját és tárolási helyét, az átadás időpontját és a termék megfelelőségével kapcsolatos megjegyzéseket.⁵⁸

2. Adminisztratív zárás

A sikeres átadást követően az adminisztratív tevékenységek lezárására is sor kerül. Archiválják és irattárba helyezik a pályázati, a megvalósítást kísérő, és a teljes dokumentációkat, illetve rendezik a függőben lévő tételeket is.⁵⁹

3. Projektzáró értekezlet

Célja, hogy az értekezleten résztvevőkkel ismertessük az eddigi eredményeket és rögzítsük a véleményeket, észrevételeket. Ez az utolsó alkalom annak megbeszélésére, hogy mi kerüljön a záró-jelentésbe. Továbbá, hogy a jelenlévők értékelhessék a projekt folyamatait, megvitassák, hogy mi volt sikeres és miért.⁶⁰

4. Projektzáró jelentés

A jelentés célja, hogy a projekt folyamatát, és az abban létrehozott szakmai rész- és végtermékeket átnézze, leírja a megszerzett tapasztalatokat, ötleteket adjon a későbbi projektmunkákhoz. Tartalmazza a korábbi szakaszokban és a zárás folyamán előállított termékeket, továbbá a záró értekezleten elhangzott véleményeket és kiegészítéseket.⁶¹

5. A siker megünneplése

Fontos, hogy a projekt vezetősége ünnepélyes keretek között és/vagy oldott légkörben megköszönje a projektben dolgozók munkáját. Tapasztalatok szerint, ha ez elmarad,

⁵⁸ KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv (elektronikus dok.) letöltés: 2016.11.21. PDF fájl.
hozzáférés: http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf

⁵⁹ Lambertné Katona Mónika – Szatmári Ferenc: Projektmenedzsment (elektronikus dok.) letöltés: 2016.10.18. Megjegyzések: Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, 2014. ISBN 978-963-7159-80-0
hozzáférés: <http://moodle.bgf.hu/mod/url/view.php?id=1918>

⁶⁰ KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv (elektronikus dok.) letöltés: 2016.11.21. PDF fájl.
hozzáférés: http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf

⁶¹ KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv (elektronikus dok.) letöltés: 2016.11.21. PDF fájl.
hozzáférés: http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf

akkor a projekttagok nem fogják igazán sikeresnek érezni a projektet. Nagyon fontos a projekt pozitív visszhangja a projektben dolgozók és a külvilág felé is egyaránt.⁶²

A projektzárás gyakorlata az „Egészségfejlesztés a Mindszentben” c. projektben.

Mivel a bemutatott projektben, annak jellegéből adódóan ismeretek átadásán volt a hangsúly, így dologi termék átvételéről, az említett bibliai kiskerttől eltekintve, nem beszélhetünk. Itt az átadás hallatán inkább a tanulókkal és a pedagógusokkal végzett tevékenységekre, tréningek megvalósulására kell gondolnunk. Az adminisztratív zárás végén elküldték az utolsó jelentéseket a Közreműködő Szervezetnek. A projekthez kapcsolódó dokumentációt elkülönítve zárt szekrénybe helyezték el, és őrzik a pénzügyi vezető irodájában.

A projektzáró értekezlet nevelőtestületi értekezlet keretében az adminisztratív zárást követően történt, ahol hasonlóan a projektindító értekezlethez megjelentek a partnerek képviselői. A projekt vezetője összesítette a projekt céljait és azok megvalósulását, kiértékeltek a tanulók és a szülők körében végzett elégedettségi kérdőíveket, végül megköszönte a projektben résztvevők munkáját.

5.2.5. A projekt eredményei, hatása és fenntarthatósága

A projekt életciklus e fázisára az elmélet nem igazán tér ki, pedig nem elhanyagolható. A disszemináció a projekt köztudatban való fenntartását, a projekt eredményeinek népszerűsítését jelenti. Magában foglalja mind a projekt keretében létrehozott termékek és szolgáltatások, mind a projektmegvalósítás tapasztalatainak átadását. Ez az uniós forrású pályázatoknál elengedhetetlen lépés, melynek lényege a nyilvánosság tájékoztatása a projekt jövőjéről.

Az „Egészségfejlesztés a Mindszentben” projekt keretében disszeminációs napokat rendeztek, ezeken az iskola összes tanulója, a szülők és a partnerek is részt vettek. Mint már az előkészítő szakasz bemutatásakor említettem, a partnerek a közös munka folytatásának érdekében együttműködési nyilatkozatot írtak alá, az intézmény pedig az indikátorok feltüntetésével évente elkészíti a kötelező projektfenntartási jelentést.

5.3. Az elméleti megközelítés és a gyakorlati megvalósítás közötti esetleges eltérések okai, ezek feltárása.

⁶² KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv (elektronikus dok.) letöltés: 2016.11.21. PDF fájl.
hozzáférés: http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf

A bemutatott projekt gyakorlati megvalósítása a projekt életciklus elméleti háttérével összevetve, mint ahogy ezt előfeltevésként megállapítottam, több ponton is különbözik.

Már az előkészítési szakasz elemzésekor rámutattam, hogy a projekt indító ötletét tulajdonképpen a pályázati kiírás generálta, és nem a projektötlethez kerestek illeszkedő pályázatot. Az intézmény pályázati projekttevékenységének bemutatásából azonban kiderül, hogy voltak az intézménynek beruházás jellegű projektjei, amelyekhez úgy kerestek megfelelő támogatási forrást pályázat formájában.

Más dolgozatok, esettanulmányok tanulmányozása és saját tapasztalataim alapján kijelenthetem, hogy az eltérések nem feltétlenül jelentenek negatív hatásokat egy projekt életére. A szakirodalom – kevés kivétellel – a beruházási projekteket veszi górcső alá, ami érthető, hiszen ezek esetében többnyire közepes vagy nagyméretű, bonyolult, interdiszciplináris tudást követelő projektekről van szó és a projekt életciklus, illetve a projekt ciklus menedzsment szakirodalmában való jártasság nagy segítséget jelent a projekt és a pályázat folyamatának végrehajtásában. A projektek viszont, mint az a projekt definíciójából is kiderül, egyedi sajátosságokkal rendelkeznek, típusaik alapján jelentős eltéréseket mutatnak mind az elmélettel, mind egymással összevetve. Az általam bemutatott projekt oktatási intézményben megvalósult, tudásfejlesztésre kialakított kisméretű projekt volt. A pályázati kiírás sem követelte meg mindazokat a tevékenységeket, dokumentumokat, amikkel a szakirodalomban és a tanulmányaim során találkoztam. Az eltérés másik oka volt, és lehet más szervezetek tevékenységében is a modern, naprakész tervezési számítástechnikai programok meglétének hiánya. Úgy gondolom azonban, hogy a jó számítástechnikai és IKT ismeretekkel rendelkező projektvezetés és projekt- team ezek nélkül is képes jól tervezni. A projekt vezetőivel való személyes találkozások alapján az is kiderült, hogy nem mindig ugyanazokat a fogalmakat használják, mint amiket a szakirodalom említ, de a projekt életciklus szakaszainak elméleti bemutatásakor utaltam rá, hogy a megnevezésekben, fogalmakban sokszor, sok helyen eltérő megfogalmazásokkal találkoztam, ezekből igyekeztem szintetizálni a dolgozatomhoz szükséges és használható fogalmakat.

6. Összefoglalás

Az utóbbi években, évtizedekben, különösen Magyarország uniós csatlakozása után szinte általánossá vált az Európai Unió által rendelkezésre bocsátott források pályázati úton való felhasználása hazánkban. Ezeket a pályázati úton elnyerhető forrásokat csak jól előkészített és megtervezett projektekkel lehet elnyerni, így természetesen megnövekedett az igény az ilyen ismeretekkel rendelkező szakemberek iránt. A projektmenedzselés, pályázatírás mára önálló szakmává vált, és beépült a közgazdasági ismereteket tanító szakmai képzések jó részébe is, így például a pénzügyi-számviteli szakmai képzésbe.

Az Európai Unió hosszú távú stratégiája, kohéziós politikája és ezen belül a hét éves programozási ciklusok háttérében mindig megjelenik az oktatás fejlesztése, mint stratégiai cél. Ezek a célok megjelennek a regionális politikában, és így kötelező jelleggel beépülnek az unió tagországainak nemzeti fejlesztési stratégiájába is. Magyarország számára az uniós csatlakozás után nyíltak meg igazán a forrásoknak pályázatok útján való lehívásának lehetőségei. Ezeket az oktatási intézmények is egyre gyakrabban veszik igénybe mind beruházási, mind tudásalapú fejlesztéseik finanszírozására. A bemutatott projektben az utóbbi típusú fejlesztés valósult meg.

Az információ-kommunikációs technológia gyors fejlődésével, az interneten elérhető anyagok segítségével úgy tűnhet, hogy mindenki képes projektet tervezni, pályázatot írni, de megfelelően rendszerezett ismeretek hiányában számos projekt megbukik a pályázati eljárásban.

A szakirodalomból és az egyetemi képzés során is nagyon alapos és részletes ismereteket kapunk elméleti síkon, de mint minden szakmában a gyakorlat teszi a mestert. A projekteket lehet ugyan csoportosítani, de egyediségük miatt gyakran előfordul, hogy az elméletben elsajátított ismeretek és a gyakorlati tevékenység között eltérések jelentkeznek. Ezért is érdemes időről-időre projekteket elemezni, az elméletet és a gyakorlati munkát összevetni, hiszen csak így fejlődhet maga a szakma és annak tanítása is.

Az „Egészségfejlesztés a Mindszentyben” projekt esetén nem volt szükség a projekt életciklus elméletében lefektetett tevékenységek minden elemére. Nem készült megvalósíthatósági tanulmány, kockázatelemzés, részletes külső-belső kommunikációs terv, konkrét termékek átadás-átvételéről sem beszélhettünk, de ezek a hiányok nem hatottak negatív irányba a projekt és a pályázat sikeres teljesítésében.

Tanulásként megfogalmazható, hogy az előkészítés és a tervezés fázisában az alaposan, lépésről-lépésre kidolgozott elemek, az egyértelmű célok, a munkacsomagokra való bontás alapvető feltétele egy projekt sikerességének, és motiválóan hat mind a projektben közreműködő partnerekre, mind a projektben résztvevőkre, azaz a projektben érintetteknek. A végrehajtás fázisában az alapos dokumentálás és a tevékenységek követése a megtervezett mutatók alapján szintén hozzájárul a projekt sikerességéhez. Végül fontos megemlíteni a kommunikáció szerepét, főleg az előkészítési, illetve az utolsó, zárási szakaszban, hiszen csak ennek segítségével tartható fenn az érdeklődés, a további közös munka, amit például a partnerekkel kötött együttműködési szándéknyilatkozatok is igazolnak.

7. Irodalomjegyzék

Szakirodalom

1. Böhm Gergely – Havas Katalin: Pályázatírás az Európai Unióban, ÚMK ZSKF Budapest 2005 ISBN 963-9494-97-6
2. Fazekas Ágnes (2013): Az Európai Unió oktatásfejlesztési tevékenysége. Kézirat. Budapest, ELTE PPK (elektronikus dok.) letöltés:2016.12.18. hozzáférés: <http://www.impala.elte.hu/produktumok-ii-munkafazis>
3. Görög Mihály-Ternyik László: Informatikai projektek vezetése, Kossuth Kiadó Budapest 2001 ISBN 963 09 4227 5, ISSN 1419-3000
4. Dr. Henczi Lajos – Murvai László: Projekttervezés és projektmenedzsment Budapest, 2012 ISBN 978-963-638-409-8
5. KONETT Team: Projektirányítási kézikönyv (elektronikus dok.) letöltés: 2016.11.21. PDF fájl. hozzáférés: http://kenderes.hu/letoltesek/projekt/projektiranyitasi_kezikonyv.pdf
6. Lambertné Katona Mónika – Szatmári Ferenc: Projektmenedzsment (elektronikus dok.) letöltés: 2016.10.18. Megjegyzések: Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola, 2014. ISBN 978-963-7159-80-0 hozzáférés: <http://moodle.bgf.hu/mod/url/view.php?id=1918>
7. Roland Gareis: Projekt? Örömmel! Projekt- és programmenedzsment Projektportfólió-Menedzsment Projektorientált szervezet menedzselése, HVG könyvek-KONETT Team, Budapest 2007 ISBN 978-963-9686-15-1
8. Tóth Antal - Anwar Mustafa - Gubicza Katalin: Projektmenedzsment – Pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2009.ISBN 978 963 7163 89 0
9. Dr. Vörös Mihály László: Versenyképes projektek és pályázatok, TRI-MESTER Tatabánya, 2004 ISBN 963 9561 02 9
10. Peter Hobbs: Projektmenedzsment – Scholar Önfelkészítő Program, Scholar Kiadó Budapest, 2000 ISBN 963-9193-45-3, ISSN 1586-9237

Internetes hivatkozások

11. 146/2015. (VI. 12.) Korm. rendelet a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ fenntartásában működő egyes szakképző intézmények átadásáról, valamint egyes kormányrendeleteknek a szakképzés intézményrendszerének átalakításával összefüggő módosításáról (elektronikus dok.) letöltés 2015.12.10. hozzáférés: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a1500146.kor:
12. 2. melléklet a 29/2016. (VIII. 26.) NGM rendelethez „A 186. sorszámú Pénzügyi-számviteli ügyintéző megnevezésű szakképesítés szakmai és vizsgakövetelménye” (elektronikus dok.) letöltés: 2016.09.15. hozzáférés: <https://www.nive.hu>
13. Szakképzési Kerettanterv a XXIV. Közgazdaság ágazathoz tartozó 54 344 01 Pénzügyi-számviteli ügyintéző szakképesítéshez, (elektronikus dok.) letöltés: 2016.09.15. hozzáférés: <https://www.nive.hu>
14. Az Európai Unióról szóló szerződés és az Európai Unió működéséről szóló szerződés egységes szerkezetbe foglalt változata 2008, (online dok.) letöltés: 2016.12. 10. hozzáférés: http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/intro/regions3_hu.htm
15. A TANÁCS 1083/2006/EK RENDELETE (2006. július 11.) (online dok.) letöltés: 2016.12.10. hozzáférés: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri>
16. Lisszaboni folyamat/”Oktatás és képzés 2010” 2008.január 23. (online dok.) letöltés: 2016.11.15. hozzáférés: <http://www.nefmi.gov.hu/europai-unio-oktatas/lisszaboni-folyamat-quot/lisszaboni-folyamat>
17. BARCA-JELENTÉS, AVAGY A REGIONÁLIS POLITIKA JÖVŐJE Dr. Nagy Henrietta, egyetemi docens, dékánhelyettes SZIE GTK RGVI (online dok.) letöltés: 2016.11.15. hozzáférés: http://www.rgvi.gtk.szie.hu/system/files/upload/course_material/ea_barca_jelentes_a_regionalis_politika_jovoje.pdf.
18. Állami Számvevőszék: Tanulmány a 2007-2013. évi EU költségvetési időszakban Magyarország részére juttatott közösségi támogatások összefoglaló bemutatásáról, értékeléséről, Budapest, 2015. augusztus (online dok.) letöltés 2016.12.10. hozzáférés: https://www.asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/Elemzesek_tanulmanyok/201

5/2007_2013_eu_koltseghvetesi_idoszakban_magyarorszag_reszere_juttatott_kozossegi_tamogatások_összefoglaló_bemutatása_ertekelese.pdf?ctid=855

19. Magyar Köztársaság (2003a): Nemzeti Fejlesztési Terv. (online dok.) letöltés: 2016.12.15. hozzáférés: http://www.sze.hu/etk/_palyazatiras/102_nemzeti_fejlesztési_terv.pdf
20. Stabilitási és Növekedési Paktum (online dok.) letöltés : 2016.12.13. hozzáférés: http://ec.europa.eu/economy_finance/economic_governance/sgp/index_hu.htm
21. Magyar Köztársaság (2007a): Új Magyarország Fejlesztési Terv. Magyarország Nemzeti Stratégiai Referenciakerete 2007–2013. Foglalkoztatás és növekedés. (online dok.) letöltés: 2016.12.15. hozzáférés: http://pik.elte.hu/file/_j_Magyarorsz_g_Fejlesztési_Terv___MFT_.pdf
22. Magyar Köztársaság (2007b): Társadalmi Megújulás Operatív Program 2007–2013. (online doc.) letöltés: 2016.11.22. hozzáférés: http://ec.europa.eu/ewsi/UDRW/images/items/doc1_1474_9169_7297.pdf
23. Mindszenty József Általános Iskola, Gimnázium és Kollégium honlapja, letöltés: 2016.11.15., hozzáférés: <http://mindszenty.net/>

Honlapok

24. https://ec.europa.eu/hungary/about-us_hu
25. https://www.palyazat.gov.hu/nemzeti_fejlesztési_terv
26. https://www.palyazat.gov.hu/nft_i_operatív_programok
27. https://www.palyazat.gov.hu/uj_szechenyi_terv1

Egyéb források

Mindszenty József Általános Iskola, Gimnázium és Kollégium:

Az „Egészségfejlesztés a Mindszentyben” projekt szakmai anyagai

8. Mellékletek

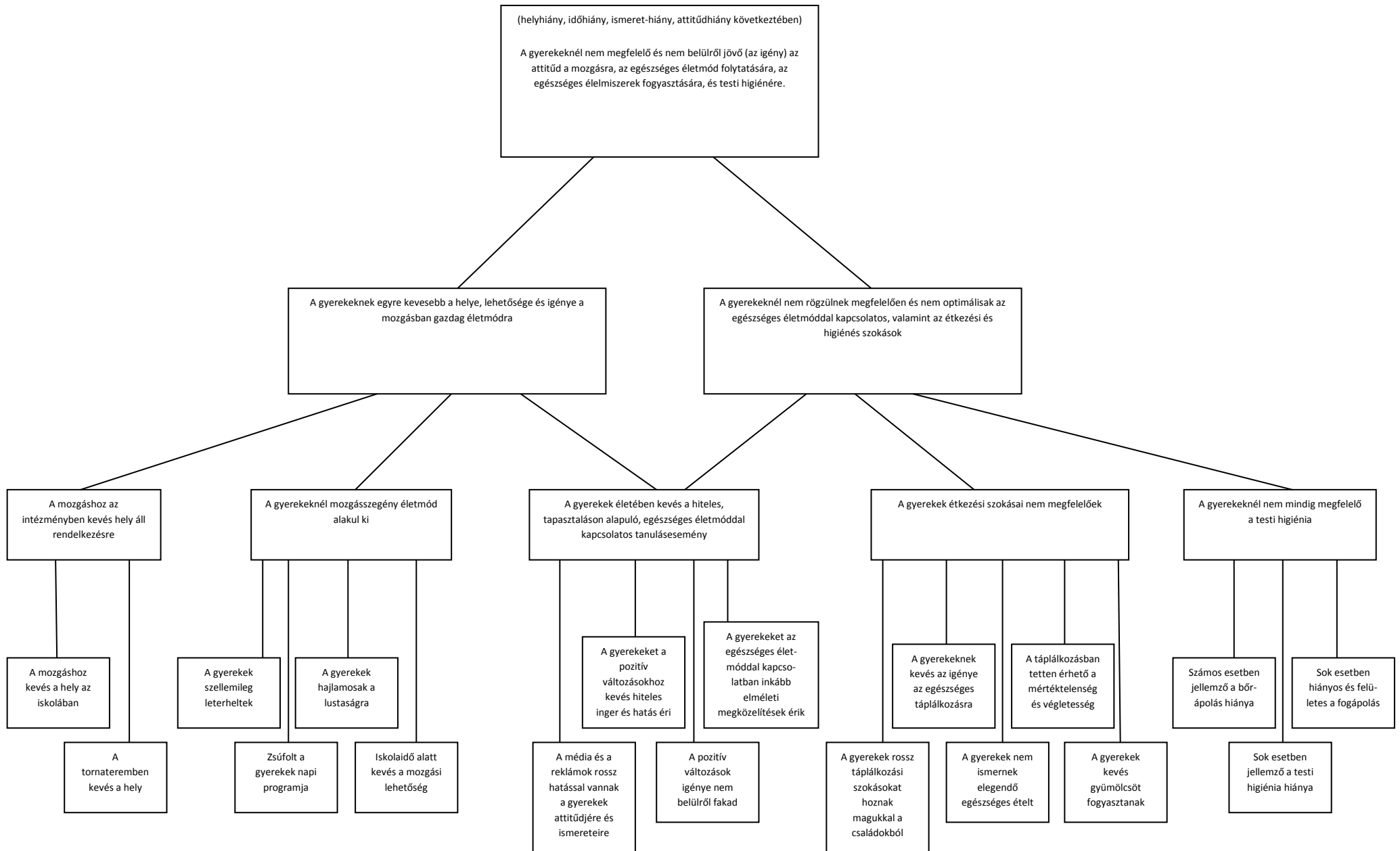
Mellékletek jegyzéke

1. melléklet: SWOT analízis
2. melléklet: Problémafa
3. melléklet: Célfá
4. melléklet: C típusú tábla

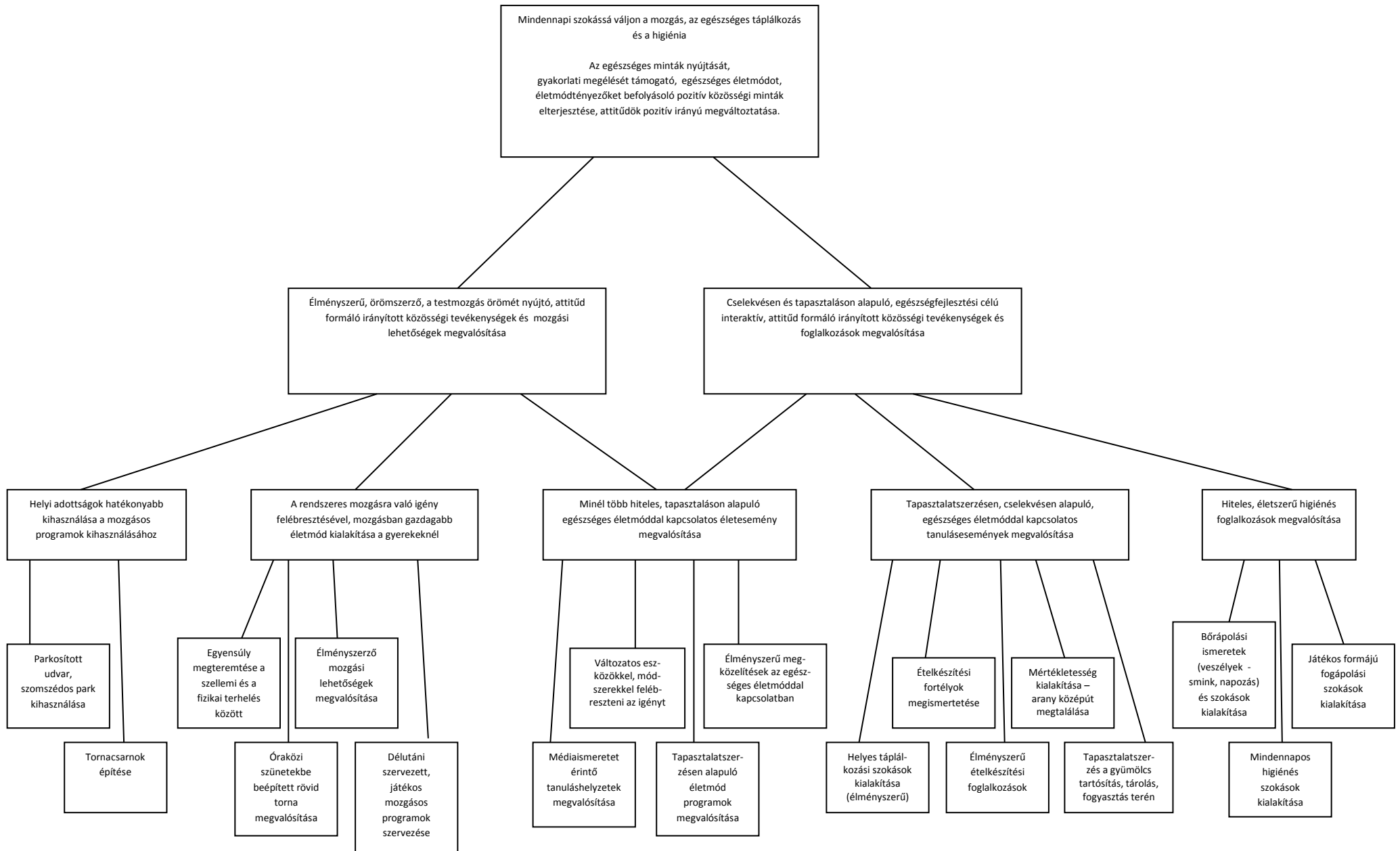
1. melléklet

	Erősségek	Gyengeségek	
	Parkosított nagy udvar	Túlterhelt diákok és pedagógusok	
	Megfelelő szakemberek	Kicsi alapterületű tornatermek	
	Kreatív, lelkes pedagógusok	Magas osztálylétszámok	
	Diák-szülő motiválhatósága	Ritkán használható tornaterem	
	Védőnő és iskolaorvos		
	Sportpálya és tornaterem		
	Hagyományos közösségi programok		
	Lehetőségek	Veszélyek	
	Parkosított nagy udvar	Otthonról hozott rossz minták	
	Szomszédos park kihasználása	Családok helytelen étkezési szokásai	
	Szakemberek, kapcsolatok kihasználása	Felgyorsult élettempó	
	Kapcsolat sport egyesületekkel	Média, reklám rossz hatása	
	Szülők aktívabb bevonása		
	Projekt munkák az egészségmegőrzésért		

2. melléklet



3. melléklet



4. melléklet

SZÉCHENYI 2020

 Európai Unió

 MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Európai Strukturális és
Beruházási Alapok

KÖSZÖNJÜK A MAGYAR ÁLLAM
ÉS AZ EURÓPAI UNIÓ TÁMOGATÁSÁT.

MINDSZENTY JÓZSEF ÁLTALÁNOS ISKOLA, GIMNÁZIUM ÉS
KOLLÉGIUM

**A RENDSZERES TESTMOZGÁS
ÉS AZ EGÉSZSÉGES ÉLETMÓD
IRÁNTI IGÉNY KIALAKÍTÁSA A
TESTI ÉS LELKI HARMÓNIA
MEGTEREMTÉSÉÉRT A
MINDSZENTYBEN**

A TÁMOGATÁS ÖSSZEGE:
14,12 MILLIÓ FORINT

A PROJEKT AZONOSÍTÓ SZÁMA: TÁMOP-6.1.2.A-14/2-2014-0100



BGE

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
ALKALMAZOTT TUDOMÁNYOK EGYETEME

GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott, Boncz Ferenc büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Zalaegerszeg, 2017. január 13.

Boncz Ferenc
hallgató aláírása sk.

ÖSSZEFOGLALÁS

A projekttervezés és megvalósítás gyakorlata egy sikeresen megvalósult projekt példáján

szakdolgozat címe

Boncz Ferenc
Hallgató neve

Levelező tagozat/ Pályázati projektmenedzsment

1988-ban Magyarország a közép-kelet-európai térségből az elsők között létesített diplomáciai kapcsolatot az Európai Közösséggel. A rendszerváltás után, 1990-ben nyílt meg az Európai Bizottságot képviselő Delegáció Budapesten, és segítette tevékenységével Magyarország felkészülését a későbbi európai uniós csatlakozásra.

2004. május 1-étől Magyarország az Európai Unió teljes jogú tagja lett, és a csatlakozással hozzáférhetővé váltak az Unió támogatási forrásai. A támogatásokhoz pályázatok útján lehet hozzáférni, amelyeknek sikeressége egyrészt a jól kidolgozott projekteken, másrészt a pályázati kiírásoknak való megfelelésen múlik. Nem véletlen, hogy ez az elvárás kialakította azon személyek és szervezetek körét a magyar piacon, akik elméleti tudással felvértezve segítették a vállalkozásokat, majd egyre nagyobb számban a közszféra szereplőit, és a non-profit szervezeteket, hogy projektötleteikből sikeresen megvalósítható projektek szülessenek.

Az elméleti ismeretek átadása már a középiskolai és az érettségire épülő szakmai képzésben is elvárás a gazdasági szakmák területén. Ehhez a munkához felkészült pedagógus szakemberek szükségesek. Mivel az iskolánkban, a Zalaegerszegi Szakképzési Centrum Csány László Szakgimnáziumában nem volt e tantárgyak oktatására felkészült pedagógus vagy egyéb szakember, az iskola vezetése a Zalaegerszegi Szakképzési Centrummal egyeztetve a 2016-2017. tanév továbbképzési tervében kiemelten kezelte ezt a hiányosságot, és a BGE GKZ által meghirdetett, és 2016 tavaszán indított keresztfél éves másoddiplomás posztgraduális képzésbe levelező tagozaton beiskolázott.

A szakdolgozatom témaválasztása is a saját oktatói munkámon alapul, mivel a komplex szakmai vizsga egyik követelménye egy uniós támogatással megvalósult vagy éppen megvalósuló pályázati projekt bemutatása esettanulmánnyal, amelyre tanítványaim szeretném a lehető legjobban felkészíteni. Célul tűztem ki a következő kérdések megválaszolást:

- Kell-e és lehet-e a projektmenedzsment minden elemét a gyakorlatba átültetni?
- Mennyiben segíti az elméleti tudás a gyakorlati tevékenységet?
- Mennyiben van összhangban a projektterv és a megvalósítás a projekt életciklusában?
- Vannak-e megfogalmazható javaslatok az elmélet és a gyakorlat összehasonlításakor felfedezett eltérések alapján?
- Mi okozhatja ezeket az eltéréseket?

Dolgozatomat négy részre tagoltam. Az első részben rövid áttekintést adtam az Unió támogatási stratégiájáról, finanszírozásáról, majd a második részben Magyarországnak az uniós politikához illeszkedő fejlesztési folyamatát foglaltam össze 2004-től napjainkig. A harmadik részben a projekttervezés szakaszait ismertettem a projekt életciklus alapján, végül az elsajátított elméleti ismeretekkel hasonlítottam össze és elemeztem egy gyakorlatban megvalósított projekt „életét”.

A választott projekt a zalaegerszegi Mindszenty József Általános Iskola, Gimnázium és Kollégium által megvalósított „Egészségfejlesztés a Mindszentyben” című projekt volt, mivel dolgozatomban az uniós és a magyar stratégiai céloknak, a fejlesztési folyamatnak az oktatást érintő prioritásait helyeztem középpontba.

A szakirodalom tanulmányozása során megszerzett ismereteimet összehasonlítva a projekt gyakorlati megvalósításával igazolódott az a felvetésem, hogy a gyakorlat nem követi, nem követheti minden részletében a projekt életciklus elméletben részletesen kidolgozott szakaszait. Már a projektek tipológiájából is következik, hogy egy nagyméretű beruházási projekt sokkal több adminisztratív és pénzügyi tevékenységet követel, mint egy kisméretű oktatási projekt, nem beszélve a konzorciumban megvalósuló, vagy a határokon átnyúló projektekről.

Az elemzés alapján az is kijelenthető, hogy az eltérések szükségszerűek, és nem feltétlenül hatnak negatívan egy projektre.

Mindent összevetve fontos kiemelni, hogy az elméleti tudás elengedhetetlen a sikeres gyakorlati tevékenységhez, de mint minden szakmában, a gyakorlat teszi a mestert. Ez a mester pedig többnyire a projekt menedzsere, ezért is elengedhetetlen, hogy a jövőbeni pályázati projektek sikerességéhez hozzáértő szakembereket neveljünk.