

## „HOSSZÚ TÁVÚ VÍZIÓJUKAT TUDATOSAN VÉIG VISZIK, AHOL KELL KORRIGÁLJÁK, FEJLESZTIK”

Interjú dr. Magasházi Anikóval, a kőszegi Felsőbbfokú Tanulmányok Intézetének vezető kutatójával

*A Köz-Gazdaságban kiemelt szerepet szánunk a fejlesztéspolitika és a fejlődéspolitika elemzésének. Ennek jegyében készítettünk interjút dr. Magasházi Anikóval, a kőszegi Felsőbbfokú Tanulmányok Intézetének vezető kutatójával. Az apropót Magasházi Anikó 2018-ban megjelent, Szingapúr globálisan behálózva – magyar kitekintéssel című könyve adta, ami a Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete kiadásában jelent meg. A könyv továbbfejlesztett változata 2021-ben jelent meg angol nyelven „Singapore Globally Entangled – Lessons for Central Europe? Epilogue on Covid 19 Impacts” címmel.*

Magasházi Anikó a Budapesti Corvinus Egyetem Multidiszciplináris Doktori Iskolájában, a közgazdaságtan területén szerezte PhD fokozatát. Regionális fejlesztésben és pénzügyi területen, Magyarországon és Ausztriában töltött 20 éves szakmai pályája után fordult a társadalomtudományi kutatások felé. Kutatómunkáját nagymértékben segítették 2014-15-ben a Társadalom- és Európa-tanulmányok Intézete (ISES), majd 2016-ban a Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete (iASK) kutatócsoportjaiban Kőszegen töltött rövidtávú ösztöndíjak. 2017-től az iASK munkatársaként az intézet nemzetközi kapcsolatainak fejlesztéséért felelős. Kutatási területei: globalizáció, transznacionális vállalatok hálózatai, regionális fejlődés, nemzeti és helyi intézményrendszer szerepe a délkelet-ázsiai és a középkelet-európai országokban. Mindkét régióban előad konferenciákon, publikál. Oktat a Pannon Egyetem kőszegi kampusza Nemzetközi Tanulmányok MA programjában.

**Trautmann László:** *Szingapúr fejlődése az elmúlt évtizedekben egyre inkább mintaértékű. Mit lehet eltanulni a szingapúri fejlődésből, melyek azok a fő elemek, amelyek adaptálhatók?*

**Magasházi Anikó:** Az elmúlt három évtizedes fejlődés éppen a felzárkózás útját kereső országok számára nyújt fontos tapasztalatokat, miként tértek a kilencvenes évektől tudatosan és proaktívan az innováció-vezérelt gazdaság felé vezető útra.

Kezdjük a folyamat elején. Bármilyen hozzákezdnek, van víziójuk, mely az alapja középtávú stratégiai tervezésüknek, de ami még ennél is fontosabb, hogy van olyan intézményrendszerük és vannak olyan közszolgáik, akik ezt hatékonyan meg tudják valósítani.

A szingapúri gazdaságirányítás hosszú távú vízió mentén magas színvonalú középtávú stratégiai tervezési ajánlásokkal jelöli ki a kereteket a gazdaságpolitikai célok megvalósításához, legyen szó a felsőoktatás átalakításáról a majdani tudásintenzív gazdaság igényeinek kielégítésére, kutatás-fejlesztési környezet fejlesztéséről állami szerepvállalásával, vagy magasabb hozzáadott értékű ágazatok felé váltásról, esetleg ágazatokon belüli minőségi feljebb lépésről, az ún. upgrading-ról. Ugyan mind a neoklasszikus, mind pedig a neo-merkantilista gazdaságelméletet képviselő közgazdászok igyekeztek Szingapúr sikereit elméletük igazolására felhasználni, véleményem szerint a szigetország példája Robert Wade, a kettő szintézisét képviselő „irányított gazdaság” elméletéhez áll legközelebb [Wade: *Governing the Markets*, 1990; 2003]. Wade politikai gazdaságtani és fejlesztési tudós, aki 1995-ig két évtizeden át a sussexi IDS-ben (Nemzetközi és Fejlesztési Tanulmányok Intézetében) dolgozott, jelenleg is fejlesztéspolitikával foglalkozik a London School of Economics professzoraként.

Szingapúrban a siker kulcstényezője az állam és intézményeinek kiemelkedő hatékonysága, mellyel terveznek és megvalósítanak. A pragmatikus, jó kormányzás, korrupciómentesség, a lojalitással szemben a képességek alapján kiválasztott, és jól megfizetett, magasan képzett köztisztviselői kar az alap, amelyre a gazdaságirányítási rendszer támaszkodik. Hadd idézzem az amerikai közgazdász, Alice Amsden megfogalmazását 2003-ban megjelent könyvében, miszerint nem az iparpolitika megalkotása a nehéz, hanem az iparpolitika megvalósítását koordináló iparpolitikai bürokrácia felállítása... a (kelet-ázsiai) viszonylag meritokratikus iparfejlesztési intézmények nem haladják meg sok kelet-európai ország bölcsességét, intelligenciáját – állítja Amsden [Amsden, Wan-Wen: *Beyond Late Development – Taiwan’s Upgrading Policies*, 2003].

**Trautmann László:** *Három hangsúlyos elemet emelsz ki a könyvedben: az iparpolitika, oktatáspolitikai és a közgazdaság működését. Az iparpolitikai tervezésben vannak olyan tényezők, amik eltérnek más országok gyakorlatától, hogyan alakítják ki a víziót? Meghatároztak, illetve meghatároznak-e húzóágazatokat?*

**Magasházi Anikó:** Ami Szingapúrban mindenképpen eltérő nemcsak az iparpolitika, de az oktatáspolitikai tervezésében is, a tudatos előtervezés, s emellett a folyamatos finomhangolás. Az utóbbi különösen fontos. Az adott területen legkiválóbb országok tapasztalatainak folyamatos figyelemmel kísérése alapján adaptálják a terveiket, az állandó tanulás és továbbfejlesztés azok az elemek,

melyben Szingapúr az ipartervezésben is egy külön „osztályt” képvisel. Nem véletlenül áll Szingapúr a legutóbbi Világ gazdasági Fórum Versenyképességi Jelentésében már a legelső helyen, megelőzve az USA-t, Svájcot is.

Az iparpolitikában az önkormányzatiság elnyerését követően azonnal kijelöltek fejlesztendő ágazatokat az ún. úttörő ágazati program keretében. Az 1. számú „pioneer certificate”-et a Shell konzern kapta 1960-ban, mely olajfinomítót hozott létre a szigeten, a vegyipari fejlődés első szakaszát beindítva. Úttörő ágazati program keretében telepítették a hatvanas évek végétől a szigetországba az elektronikai ipart, mely a kétezres években is Szingapúr vezető ágazata. Adókedvezményeket nyújtottak, és állami tőkerészesedéssel csatlakoztak stratégiaileg fontos nagyberuházásokhoz. Az első évtizedekben a munkahelyteremtés volt meghatározó, a hetvenes évek végétől kijelölték az irányt a magasabb hozzáadott értékű tevékenységek irányába. A Gazdaságfejlesztési Igazgatóság (EDB) elemzői megcélozták például a merevlemezgyártó (HDD) szektort, a világszerte működő befektetésösztönzési irodáik pedig megkeresték és behívták az elektronikai alágazat nagyvállalatait. 1996-ban a világ globális HDD termelésének a 42%-át már Szingapúr adta. A Philips cég az EDB invitálására a 70-es évek elejétől összeszerelő üzemeket hozott létre a szigetországban, a nyolcvanas évek közepén gyárainak már mintegy 1500 helyi beszállítója volt. A helyes ipartervezési stratégiára adott nemzetközi vállalati válasz volt a 2000-es évek elején a Philips cég újabb lépése, amikor audiovizuális üzletága globális központját helyezte Szingapúrba egyik napról a másikra a holland felsővezetéssel, kutatás-fejlesztési részleggel együtt.

Jövőorientált húzóágazati siker a repülőgépipar, környezetvédelmi technológiák gyártása, nem beszélve az IT szektorról. Szingapúr a digitális technológiai fejlesztések laboratóriumává vált. A fizikai és humán infrastruktúra proaktív biztosítása párhuzamosan haladt az ipartervezéssel. A 21. században az intézményrendszer gyors és rugalmas alkalmazkodása az a terület, mellyel a kormányok közvetetten befolyásolhatják a területükön működő külföldi és hazai vállalatokat, hogy magasabb hozzáadott értékű tevékenységekkel kapcsolódjanak a globális folyamatokhoz.

Az állam nagyvonalúan készített elő az önálló államiság kezdetétől, a hatvanas évektől iparterületeket, épített üzemeket, melyet a betelepülő vállalatok bérelhettek. Mára ezek funkciót váltottak, vagy új zöldmezős területeken hozta létre az állami Jurong Town Corporation új szakosított parkjait. Az egykor játék- és textilipar számára kialakított egységeket, ahonnan a bérköltségek növekedésével továbbköltöztek az ágazatok más országokba, ma modernizált inkubátorházakká alakították, ahol a technológiai szektor startupjai kezdenek tevékenységüket. A biotechnológiai és biogyógyszerészeti kutatóintézetek kifejezetten erre szakosodott tudományos parkban (Biopolis) székelnek, gyártó

cégeik pedig a számukra állami forrásokból előkészített ipari parkban telepednek le. Az egy adott szektor vállalatainak és a kapcsolódó tevékenységének egymás mellé telepítése elősegítette a klaszterek kialakulását szervesen, alulról jövő módon, melyet központi ösztönzőkkel is támogattak, mint például a repülőgépipari parkban. Amint Magyarországon is láthattuk, föntről jövő kezdeményezés a klaszterek esetében nem elég a dinamikus fejlődéshez.

Ugyanez a proaktivitás figyelhető meg a megfelelő munkaerőbiztosításban. A képzési szerkezet jövőorientált átalakítása ösztönözte a magasabb hozzáadott értékű termelés és szolgáltatás irányába a feljebb lépést, az upgrading-et.

**Trautmann László:** *A közigazgatás működése tekintetében Szingapúr ma már mintaállam. Talán érvényes az is, hogy átvette ezt a szerepet Új-Zélandtól, ami az NPM-et adaptálta sikeresen. Szingapúrban miért nem merült fel a piac és állam szétválasztása, és hogyan tudta megváltoztatni a közigazgatási gyakorlatot?*

**Magasházi Anikó:** Gazdasági szempontból nézve a piac és az állam szétválasztását, állami vállalatok folyamatosan jelentős szerepet játszottak és játszanak a gazdaságban. A gyarmatosítás végén államosították a britek kezén lévő vállalkozásokat, s azok nagy része ma is állami kézen van, így a média, légitársaságok, kikötő, olajfinomítók és a pénzügyi szektor jelentős része. A külföldi vállalatokra alapozott iparosítás során is gyakran az állam társtulajdonosként biztosított forrást.

Szingapúr két nagy szuverén alapja a világ 100 legnagyobb alapja közül a 6. és 7. helyet foglalja el a legfrissebb adatok szerint. Egyikük, a Temasek, az állami részesedésű vállalatok tulajdonosi jogának gyakorlója, míg a GIC a sikeres makrogazdasági stratégiával felhalmozott tartalékot forgatja. A Temasek igazgatótanácsában tapasztalt nemzetközi menedzserek ülnek a privát szférából, s ha veszteséget termel bármely állami cég nincs mentőöv, piaci körülmények között kell talpon maradni. Ennyiben az állam és piac különválnak.

Ami az NPM re értendő – részben hasonlítható, részben nem, hiszen Szingapúrban ez technikailag nem egy új intézményi fordulat. Még a brit gyarmati uralom alatt jött létre 1952-ben a független korrupció elleni hatóság, a világon a legrégebbi ilyen jellegű szervezet.

1959-től, Szingapúr önkormányzati jogosultságának elnyerésétől a korrupció elleni küzdelem a kormány kiemelt fontosságú célja. 1959 előtt virágzott a korrupció, ugyanis hiába létezett a hatóság, alig volt kompetenciája, és nem számított jelentős bűncselekménynek. A közszolgák alacsony fizetést kaptak, az alacsonyan képzett emberek nem ismerték jogaikat, s ezért ahhoz, hogy bármit elintézzenek, a kenőpénz alkalmazása mindennapos volt.

A jogszabályi környezetet szigorították és következetesen erős végrehajtását biztosítják gyors és hatékony bíraskodással, büntetési tételek növelésével e

területen. Az alkotmány biztosítja, hogy az eljáró hatóság egyedül felelős és független. Az államalapító Lee Kuan Yew és utódai a miniszterelnöki székben tudták, hogy a hatalom legitimációja szorosan összefügg a közigazgatás integritásával, a közszolgák korrupciómentességével. Szingapúr folyamatosan a világ legkevésbé korrupkt országai között van a Transparency International rangsora szerint.

A fenntartható korrupciómentesség deklarált alapja első helyen a politikai akarat. A kormány mozgósította a közvéleményt és a teljes közszolga hálózatot, hogy küzdjön a korrupció ellen. 1975 egy fontos fordulópon volt, amikor egy minisztert börtönbe zártak korrupciós vád miatt. Mind az állami, mind a magánszektor korrupciós ügyeit vizsgálják, hiszen közcél, hogy megfelelő környezetben merjenek ide jönni a külföldi befektetők.

**Trautmann László:** *Az oktatásra vonatkozó rész az egyik legérdekesebb a könyvedben, legalábbis számunkra. Az oktatási intézményrendszert hogyan alakították át az iparpolitikai szempontok alapján?*

**Magasházi Anikó:** 1991-ben a Lee Kuan Yew-t követő új miniszterelnök, Goh Chock Tong „az új kör”(Next lap) elnevezésű, 20-30 évre készült programjában először helyezte az oktatást a gazdasági stratégia középpontjába, s ez pozitívan meghatározta a következő évtizedeket. Két fő stratégiai irányt tűzött ki, a felsőoktatás erőteljes fejlesztését, s a transznacionális vállalatok ösztönzését arra, hogy K+F tevékenységüket telepítsék Szingapúrba.

A szingapúri kormány eredményei abban, ahogyan az oktatás területén a kereslet és a kínálat összhangját hosszú távú vízió és stratégia mentén szervezi, és az oktatási intézményrendszeren keresztül megvalósítja, Szingapúr kompetitív előnyének fő forrása. Világméreteken egyedülálló, integrált tervezési rendszert alakítottak ki, melyben a munkaerőtervezés az oktatástervezéssel összhangban zajlik. A kiemelt ágazatok fejlesztéséért felelős gazdaságfejlesztési igazgatóság, az EDB meghatározza a kritikus munkaerőigényt, a jövőbeni képességek körét. Ez az információ az oktatási minisztériumon keresztül eljut az oktatási intézményekhez, melyek ezek alapján elkészítik oktatási terveiket. Míg az oktatás struktúrája szinte valamennyi országban utólag, nehézkesen igazodik a munkaerőpiachoz, Szingapúrban ebben is a tudatos, előzetes tervezés a jellemző.

Napjainkban elsősorban a kutatás-fejlesztésre adnak támogatást és adókedvezményt, a nemzetközi kapcsolatok kiépítésére vagy a számukra fontos ágazatokban a globális, regionális holding központok vonzására, a csendes-óceáni és ázsiai központi szerep kialakítására, mely a magasabb képzettségű munkaerő iránti igényt növeli. Jelenleg a gazdasági szerkezeten belül körülbelül 20-25% (évektől függően) az ipar súlya, ami egy ilyen városállamban jelentős, nálunk sem sokkal nagyobb. Az elektronikai ipari ágazat köré építettek ki elsősorban külföldi

nemzetközi cégek K+F kapacitásokat a kilencvenes évek második felétől, a bejelentett szingapúri nemzetközi szabadalmak legnagyobb arányban itt összpontosulnak. Az elektronikai ipar moduláris szakaszokra bomlása a kilencvenes években új lehetőséget adott a későn jövő országok innovációjára. A gyártási szolgáltatások szektorában, az EMS szektorban a világ vezető cégei közé tartozik ma az időközben szintén transznacionális vállalattá váló szingapúri központú Venture Corporation és a WBL, beszállítókból kiváló termékfejlesztőkké váltak.

Elektronikai ágazati hagyományokra épít a biotechnológia, vegyipari alapokra a biogyógyszeripar, melyek meghonosítását a K+F tevékenység létrehozásával kívánták a gazdasági stratégiák a 2000-es évek elejétől megalapozni. Nagyon jelentős állami K+F beruházásokkal 10 év után kezdett a vízió eredményeket hozni – a kibontakozó fejlődésre kezdtek reagálni a szektor nagy nemzetközi cégei is. S itt ismét kapcsolódik a történet a Philips céghez. 2011-ben az új eindhoveni konzernvezetés stratégiai váltást határozott el a szórakoztató elektronikai iparból az egészségtechnológiai ipar felé. Nem csoda, hogy 2016-ban a Philips Szingapúrban nyitotta meg ázsiai-és csendes-óceáni holdingközpontját és egyben a cég globális innovációs hálózatának fontos elemét, az új innovációs központot az egészségtechnológia területén.

Említhetem azonban a vegyipart is, amelyen belül szintén jelentős az előrehaladás. Az olajfinomításból indultak ki, aztán a 80-as években 7 szigetet egyesítettek feltöltéssel, és egy fantasztikus petrokkémiai ipari bázist hoztak létre japán közreműködéssel. Az állam beletett 5 milliárd szingapúri dollárt, és azóta körülbelül 35 milliárdnyi petrokkémiai befektetés települt ide. Több mint száz nagy világcég működik a Jurong-szigeten található vegyipari klaszterben, melyek a vegyipar csúcsát képviselő hi-tech termelőberendezéseket telepítenek milliárd eurós beruházási összegekkel az értéklánc további szegmenseibe, speciális vegyipari anyagok gyártásába.

**Trautmann László:** *Említetted, hogy az eszközrendszerben a közigazgatásnak nagy szerepe volt. Hogyan tudta megváltoztatni a közigazgatási gyakorlatot? Hogyan szállt szembe a korrupcióval, az etikai szempontok hogyan jelennek meg?*

**Magasházi Anikó:** A rendszerek akkor működnek, ha mögötte van akarat és vannak eszközök. Pont a korrupciónál vették észre, hogy hiába működött a hivatal, amíg a közszolgák alacsonyan voltak fizetve, illetve amíg az emberek úgy érezték, hogy lehetetlen másképp elintézni a csip-csup dolgaikat, és nem járt érte jelentősebb büntetés, nem volt változás.

Tehát ott kezdtek, hogy a közszolgákat nagyon megfizették, ma ugyanannyit keresnek a közalkalmazottak, mint a multiknál dolgozó hasonló szintű alkalmazottak. Az állami intézmények sok tehetséges fiatalot küldenek ki a

Stanfordra és más amerikai egyetemekre tanulni. A magasan képzett közszolgák hazatérve egyenrangú félként tárgyalnak a nemzetközi nagy cégek vezetőivel.

Fontos tényező továbbá, hogy az emberek ne legyenek rászorulva arra, hogy kiskapukat keressenek. Olyan gyors és hatékony legyen a közigazgatás, hogy ne is legyen érdemes korrupcióra gondolni, mert úgylis gyorsan megoldódik az ügy, Smart- és E-governance-módszerek széleskörű alkalmazásával. Az egyik fő irány tehát, hogy a környezetet változtatják olyanná, hogy ne kelljen ilyen eszközökhöz folyamodni.

A másik irány az, hogy 1959-től nagyon kemény jogszabályokat hoztak, amelyekben nagyon pontosan rögzítették, hogy már a legkisebb megvesztegetés is ugyanolyan vétség, mintha nagyobb összegeket fogadnának el. Ugyanúgy büntetik azt is, aki adja, meg azt is, aki kapja. Nemzetközi nagyvállalat vezérigazgatója is került 10 hónapra börtönbe. A hivatkozott multi vezetőjének 300 000 szingapúri dollárt (az SGD körülbelül feleannyit ér, mint az USD) adott valaki. Azon kívül, hogy 10 hónapot börtönben töltött, s a pénzt visszafizette, saját vállalata polgári per után még egyszer 300000 szingapúri dollár kártérítésre kötelezte. Olyan a környezet, hogy nem éri meg kockáztatni, a kívülről jövőknek sem.

**Trautmann László:** *Létezik egy közgazdasági sztereotípiá, ami szerint az iparpolitikát azért nem szabad támogatni, mert ebből nepotizmus és korrupció lesz. A korrupcióról beszéltünk, a nepotizmust hogy tudják elkerülni?*

**Magasházi Anikó:** Egyrészt nem közvetlen pénzek, hanem inkább adókedvezmények vagy képzési támogatás stb. formájában jelenik meg a támogatás, ahol kevesebb a lehetőség a korrupció kibontakozására. A nepotizmus elkerülésében szerepet játszott, hogy nem volt kezdetben helyi tőkésosztály, nagymértékben a külföldi transznacionális vállalatokra és az államkapitalista szektorra támaszkodott a gazdaságirányítás - eltérően a dél-koreai vagy a tajvani példától -, szigorúan a piaczgazdasági játékszabályok keretei között.

Az államkapitalista szektor merit (érdem) alapú működtetésének illusztrálására vegyük a megcélzott új ágazatok példáját. Hiába határozták el a gazdaságfejlesztés új területeként, hogy a biogyógyszeripari kutatás megteremtésére behívják a nagy külföldi cégeket, nem jöttek, nem akarták vállalni a kockázatot. Amikor a stratégiát megfogalmazták a kétezres évek elején, melynek megvalósítását a 2003-as SARS-járvány felgyorsította, az állam végül maga lépett a tettek mezejére. A tudományos irányító szervezet (2002-től A\*STAR) vezetésére kérte fel 2000-ben Lee Kuan Yew, az EDB-t két évtizeden keresztül sikeresen vezető, nyugdíjba készülő profi menedzsert, Philip Yeo-t. Az új vezető szabad kezet és erőforrásokat kapva radikálisan átszervezte az 1992-től már működő kutatásfejlesztési ügynökséget. Egyetemi kis kutatócsoportok kiválásával (spin-off útján) jöttek létre az első biogyógyszeripari kutatóintézetek a megcélzott új területen. A tanácsadó

testületben nemzetközi tudósok ültek, Nobel-díjasok előadásait hallgathatta a szingapúri feltörekvő kutatógeneráció, köztük a világ számos országából érkezett szenior és fiatal külföldi kutatók. A kutatók létszámát megduplázták 10 év alatt 15000-ról 30000 főre, „Graduate Academy” létrehozásával 10 év alatt az A\*STAR 1500 diákot küldött a világ vezető egyetemére PhD képzésre különböző kutatási témákban, akik mára a kutatóintézetek helyi középvezetői. Az értéklánc eleje, a kutatás megerősítésével már piacgazdasági feltételek között érkeztek később a nagy külföldi gyógyszeripari cégek termelőberuházásai és kutatási részlegei specializált tudományos és ipari parkokba. A parkokban megindult a klaszteresedés, a kiszolgáló ágazatok is ott vannak a közelben, s mára nem utolsósorban a szakképzett munkaerő az, amiért megéri a külföldi cégeknek hosszú távon is Szingapúrban maradniuk. Napjainkban, húsz évvel később a szigetállam fejlett egészségipara jelentősen hozzájárult a COVID-19 járvány sikeres kezeléséhez, mind a mai napig Szingapúrban az egyik legalacsonyabb az 1 millió lakosra számított koronavírusban elhunytak száma.

**Trautmann László:** *Szingapúr egy kalóz köztársaságból jött létre, tehát egy radikális kultúraváltást kellett végrehajtani a 20. században. A konfucianizmusnak mekkora szerepe volt ebben?*

**Magasházi Anikó:** Tulajdonképpen az első 100 ember, akit 1819-ben ott találtak, maláj volt, mert ez Malajzia csücske. Amikor a brit Kelet-Indiai Társaság kereskedelmi raktárakat, kaucsuküzemeket telepített be, akkor megélhetést keresve vándoroltak be kínaiak az országba. A 19. század végére a lakosság háromnegyede már kínai volt, ma is ez az arányuk. Ők hozták a konfucianus szemléletet, később malájok és indiaiak is jöttek a saját kulturális hagyományaikkal, amelyet ma is őriznek.

A különböző kultúrákat úgy közelítette egymáshoz a Lee Kuan Yew vezette kormány, hogy az iskolában mindenkinek meg kell tanulnia angolul, ez a kommunikáció alapnyelve. Általános iskolában kötelező mindenkinek az anyanyelvét is tanulni az angol mellett, de abból is kellett egy hivatalosat kiválasztani, mert sokféle indiai, kínai dialektus létezik. A szingapúri iskolákban a tamilt és a mandarint oktatják. A multikulturalitás megmaradt, az idős szülőkkel, akik többnyire ma sem beszélnek az angolt, sokszor még más dialektusban is beszélnek otthon (legelterjedtebb a hokkien), a mindennapi munkanyelv azonban az angol.

**Trautmann László:** *Térjünk vissza az oktatáspolitikára! Az oktatáspolitikai átalakítása mit jelent az alap-, közép- és felsőoktatásban?*

**Magasházi Anikó:** Önálló állammá Szingapúr 1965-ben vált, amikor a rövid maláj egyesülés után a malájok kizárták, mint tartományt az államszövetségből a



malájok és a kínaiak közötti etnikai összetűzések miatt. Kezdetekben betanított munkásokkal a játék-, textil- és összeszerelő elektronikai ipart hozták létre, az általános oktatás elterjesztésével.

A következő ugrás számukra a hetvenes évek közepétől a szakképzett munkaerőre, hatékonyságra való koncentráció volt, a középfokú, elsősorban műszaki oktatás megerősítésével az 1979-es oktatási stratégiával. 1991-től Goh Chok Tong miniszterelnök „Új kör” hosszú távú programja először tette a gazdaságstratégia központi elemévé az oktatás és a felsőoktatás fejlesztését. Meghatározták, hogy egy innovációvezérelt ugráshoz az oktatás nagyarányú fejlesztésére, átalakítására van szükség. Első lépésként 1991-ben a tanárképzést hozták magasabb szintre. Négyéves képzéssel létrehoztak egy minőségi tanárképző intézményt, a legmagasabb ösztöndíjat (a kezdőfizetés 60%-a) adják ma is minden tanárszakos hallgatónak, akik ezért cserébe legalább 3 évig nem hagyhatják el a pályát. Végzéskor az oktatási minisztérium felméri, hogy melyik ágazatban legmagasabb a kezdőfizetés, és arra a szintre állítják be a kezdő tanári juttatást. Amellett, hogy a kínaiak szemléletében komoly presztízse van alpból a tudásnak, a tanári pálya vonzerejét sikerült tovább fokozni. A középiskolát végzettek legjobb eredményt elért harmadából kerülnek be a tanárképzésre.

A 90-es évek közepétől megfogalmaztak új oktatási víziókat mind a három oktatási szinten. Pragmatikus eszközöket vezettek be például az általános iskolákban. Földrajzi klasztercsoportokban a legtehetségesebb igazgató mentorálja a környező iskolák vezetőit, figyeli és osztja meg az oktatásfejlesztési lehetőségeket. Évi 100 továbbképzési óra áll rendelkezésükre, és folyamatosan ellenőrzik képességeiket kompetenciafelmérésekkel. A szingapúri oktatási rendszer az elmúlt 15-20 évben a világon vezető helyet foglal el, a PISA-felmérésekben 2009 óta vesz részt, azóta az első helyen áll.

**Trautmann László:** Beszéljünk az oktatás és a nevelés viszonyáról. Ha jól értem, nagy hangsúly van a kreativitás ösztönzésén, tehát nem biztos, hogy csak oktatási szempontok merülnek fel.

**Magasházi Anikó:** Szingapúrban ezen a területen nagyot kellett és kell még ma is lépni. Rendkívül erős a műszaki oktatásuk, matematika képzésük, ezen túl azonban a kritikai gondolkodásra, kreativitásra nem irányult elég figyelem. Nem volt fontos az összeszerelő üzemekben, a tudásalapú társadalomban viszont ezek az igazi értékek. A családból sem feltétlenül hozzák, hiszen a kínaiak alapvetően éjjel-nappal hajtanak, a malájok a források szerint kényelmesebbek, ledolgozzák a kötött munkaidőt, a szabadidőt szívesen töltik hagyományaik megélésével, az indiaiak kreativitása segíti viszont az IT fejlesztési szektort. Komoly oktatáspolitikai kérdés volt - György László írt egyébként erről PhD disszertációt - , hogy miként csökkentették a malájok hagyományos lemaradását az

iskolarendszerben. Az általános iskola végén van egy záróvizsga, ahol a nyolcvanas években a maláj diákok 60%-a nem ment át például angolból, miközben az indiai és kínai diákok 80-90%-a megfelelt. A maláj civil szervezetek erőteljes megnyerése az oktatás fontosságának elfogadtatásában a maláj szülők között, és a nem e célból bevezetett, de a felzárkóztatásra is általánosan ható „streaming” rendszer jelentős eredményeket hozott.

1984-től bevezették, hogy az általános iskola harmadik osztálya után felméri a diákokat. Az elsődleges cél akkor az 1% legtehetségesebb diák kiemelt fejlesztése volt, de felmérés mentén szintek - ún. streamek - alakultak ki, képességek, tudás szerint. A felzárkóztatás szempontjából előnyre vált, hogy intenzíven foglalkoznak azokkal, akik nehezebben követik az anyagot. Előírták, hogy az iskolákban az órák 15-20%-a olyan közös projektfoglalkozás, ahol a felső stream és az alsó stream tagjai együtt oldanak feladatokat. Az említett PhD dolgozat a magyar-cigány felzárkóztatást hasonlította a maláj kérdéshez, s óriási a különbség abban, hogy Szingapúrban e téren mit értek el.

Az újra és újra megfogalmazott oktatási víziók és stratégiák jelzik, milyen nehéz kreativitás, kritikai gondolkodás alapú oktatási rendszerre való áttérés tényleges megvalósítása egy nem arra szocializálódott társadalomban. Az 1997-es tudásalapú társadalomra váltást célul tűző oktatási reform újabb szakaszát indították 2012-ben, „Diákközpontú Értékeken Alapuló” oktatás szlogenjével, a diákok holisztikus fejlesztésére helyezve a hangsúlyt a tartalmi tudás és készségfejlesztés mellett. A 21. század igényeihez kompetenciamátrixokat fejlesztették ki, a megfogalmazott alapértékekhez rendeltek elérendő kompetenciákat. Előtérbe helyezték a kreatív problémamegoldásra, találékonyságra, együttműködésre irányuló projektfeladatokat az általános iskolától kezdve, a vizsgákon a szintetizáló képességet, önálló gondolkodást, következtetések megfogalmazását értékeli egyre nagyobb mértékben. Cél a globális, kultúrákon és tantárgyakon átívelő gondolkodás erősítése, kreativitás és találékonyság fejlesztésével, magas szintű információs technológiai készségekkel. 2019 végén újabb módosítással a „Élethosszig tanulás: Újrágondolt utak” szlogennel a folyamatos finomhangolást erősítették, hiszen a generációkon keresztül formálódott gondolkodásmódot rendkívül nehéz változtatni, az oktatási modell állandó újragondolása szükséges a visszacsatolások és tapasztalat alapján.

**Trautmann László:** *Visszatérve a politika és a szakképzés viszonyához, ez azt is jelenti, hogy vegyi vagy elektronikai ipari szakképző intézményeket indítanak? Így kapcsolódik össze a kettő, vagy nem ennyire direkt a kapcsolat?*

**Magasházi Anikó:** Egyértelműen szoros a kapcsolat a képzési struktúrában. A gyakorlatorientált oktatás céljából már 1975-ben a Tata Industries és a Philips közös képzési intézményeket hozott létre a Gazdaságfejlesztési Igazgatósággal, az

EDB-vel. A legkorszerűbb vegyipari üzemekről repülőgépipari nagyberuházásokról szóló sajtóközleményekben rendre kiemelik a bőven rendelkezésre álló felső- és középszintű szaktudással, gyakorlattal rendelkező minőségi szakemberek elérhetőséget. A gazdaságirányítók a húzóágazatok megtervezését a kezdetektől összehangolják a munkaerőtervezéssel, oktatás-tervezéssel. Innovatív sajátosság a tanárok tudás- és képességfejlesztésében az ún. „munkához kapcsolódás” program, amikor néhány hétre elmehetnek a Szingapúri Tudományos Központba gyakorlatra, ahol megtapasztalhatják a különböző ágazatok fejlődési perspektíváit, az adatbányászat szerepét, prototípus készítést az elektronikai iparban, számítógépes terméktervezést. Humán tárgyakat tanítók is szívesen csatlakoznak. 10-15 éves tervezési időtávban gondolkodnak, de az 1991-ben megfogalmazott ún. „Első kört” 20-30 évre tervezték azzal a céllal, hogy addigra az USA-t leahagják 1 főre jutó GDP tekintetében nemcsak vásárlóerőparitáson, hanem nominális értéken is. A kitűzött cél 16 év alatt teljesült, bár az általános jólét emelkedését ma már Szingapúrban sem csak a GDP-vel mérik.

**Trautmann László:** *Miben más a szingapúri felsőoktatás, mint a világ többi országában?*

**Magasházi Anikó:** Amikor 1991-ben belekezdtek a felsőoktatás fejlesztésébe, egy egyetemük volt összesen. A mérnöki kart leválasztva - ami számukra mindig is fontos volt - hoztak létre egy új egyetemet, a Nemzeti Műszaki Egyetemet (NTU). Ezt követően felmérték, melyek azok a szakirányok, melyeket új egyetemekkel kiemelten fejleszteni kell, így többek között a menedzsment képzést is. Megvizsgálták a helyi és nemzetközi kapacitásokat, végül 2000-ben a Pennsylvanai Egyetem Wharton Üzleti Iskolájával együttműködve hozták létre szingapúri tőkével a Szingapúri Gazdálkodási Egyetemet (SMU), mely az első külföldi professzor által vezetett szingapúri egyetem volt. 2012-ben Műszaki, Technológiai és Dizájn Egyetemet hoztak létre az MIT-val, a Yale Egyetemmel együttműködve fejlesztették a társadalomtudomány képzést, mely a Yale első USA-n kívüli kampusza lett. Az egészségügyi ágazat erőteljes felsőoktatási támogatására az Imperial College of Londonnal orvosi alapképzést valósítottak meg, a Duke Egyetemmel integrált orvosi PhD és mesterképzést. A kreativitás elősegítése érdekében átszervezték és fejlesztették a művészeti iskoláikat is.

**Trautmann László:** *A felsőoktatásban, a kutatás-fejlesztésnél vannak-e új típusú ösztönzőrendszerek?*

**Magasházi Anikó:** A szakirányokat a húzóágazatok szerint fejlesztik ki. Az elektronikai iparban is specifikus alszakokat hoznak létre, amelyek a magasabb hozzáadott értékű, tudásintenzív folyamatokat támogatják. A biotechnológiához,

vegyiparhoz, biogyógyszeriparhoz, IT szolgáltatási szektorhoz egészen speciális „niche” szakirányokat hoznak létre. A szakképzett munkaerő nagy vonzerő.

A konzekvens értékelés az egyik legfontosabb ösztönző. Az egyetemeken és kutatóintézetekben háromévente a kutatócsoportoknak be kell mutatniuk és megvédeni kutatási előrehaladásukat, eredményeiket egy szakmai grémium előtt, s előfordul, hogy a következő 3 évre nem kapják meg a támogatást, mellyel akár állásuk is megszűnhet. Ugyanakkor kiemelt kutatási projekt támogatásokra lehet pályázni külföldről érkező kutatásvezetőnek is, ami a kutatás megvalósítására bőséges forrásokat biztosít.

A természettudományi területen az elmúlt két évtizedben sikeresek a vezető szingapúri egyetemek törekvései az egyetemi és üzleti, ipari szektor együttműködésében, az innováció és a vállalkozási hajlam erősítésében, kutatási források bevonásában.

Két nagy egyeteme ösztönzőrendszerét harmonizálja a nemzetközi rangsorok elvárásaival, az NUS és az NTU a QS rangsorban a TOP 15-ben van, a Times Higher Education rankingban az NUS 24., az NTU a 46. Magas tudományos idézettségi mutatók, külföldi professzorok és diákok magas aránya, komoly külső forrásbevonás a vállalati szektorból állnak a helyezések hátterében. A legkiválóbbak továbbra is a mérnöki tudományok és az egészségtudományok területén. Szingapúr egy önálló technológia pályára tudott kerülni. Közös orvosi szakokat hoztak létre külföldi egyetemek a helyi nagy egyetemekkel, laborok melléjük települtek. Az A\*STAR Kutatás-Fejlesztési Ügynökség leányvállalata, az EPTL a kutatók eredményeinek mihamarabbi szabadalmaztatását és megvalósítását végzi, hogy minél több hazai eredményük is legyen. Ne felejtjük el azonban, hogy a kutatás terén szinte „zöld mezőről” indultak a 21. században.

**Trautmann László:** *A karriertervezésről lehet-e valamit tudni, ahhoz hogyan állnak hozzá?*

**Magasházi Anikó:** Az oktatási siker mögött az oktatási hivatal szakértői által folyamatosan fejlesztett összetett karriertervezési modell áll. Az összetett rendszer kiterjed a tanárok és iskolavezetők kiválasztására, továbbképzésére, bérezésére egyaránt. Három karrierirányt dolgoztak ki, melyek felé a kezdő tanárok orientálódhatnak: oktató tanár, oktatási szakértő és iskolavezető. Ezekben belül 5-6 alkategória elérésével lehet eljutni a csúcsra mindhárom szinten, s minden alkategóriához bérpótlék jár. Az első három év tanítást követően a tanárokat évente értékeli abból a szempontból is, hogy a három fő karrierlehetőség közül melyre a legalkalmasabbak. A „csúcson” ugyanolyan értékes egy senior tanár, egy senior szakértő, vagy egy átfogó iskolaprogram vezetője, melyekből kikerülhet az oktatási kormányzat vezetője. A ranglétrán történő előrehaladáshoz nagyvonalú kiegészítő csomagok - külföldi ösztöndíjak középiskolai tanároknak is,

vezetőképzések, szemléletbővítő programok, projekt munkára, ösztönző képzések - állnak rendelkezésre. Rugalmasságot biztosítanak az egyes irányok közötti váltásban is, amennyiben a tanár megfelel a feltételeknek.

Folyamatos a tanárok értékelése az oktatás minden szintjén. A kritériumok közé tartozik, hogy miként járultak hozzá a diákjaik fejlődéséhez, értékeli együttműködésüket a szülőkkel, tanártársaikkal, a szélesebb közösséggel.

**Trautmann László:** *Hogyan segítik a pályaválasztást, hogy érik el, hogy végül mindenki körülbelül azzal a területtel foglalkozzon, amihez ért?*

**Magasházi Anikó:** A 6 osztályos általános iskola után alapvetően két irányba mennek. Van a technológiai irány, oda jelentkeznek a műszaki terület iránt érdeklődő diákok, és van akadémiai, gimnáziumi irány, expressz vagy normál haladással. Az új oktatási reformmal létrehoztak négy olyan önálló középfokú intézményt, melyek 6 éves képzést nyújtanak speciális tantervvel, a művészeti képzés, sport, a tudomány és technológia területén az innovatív, felfedezésekre kész tehetséges diákoknak. A negyedik intézmény a vezető szingapúri egyetem (NUS) „előszobája” a matematika és természettudomány területén, ahol ösztönzik a hallgatókat az 5. és 6. évben egyetemi modulok felvételére. Az egyetemi továbblépéshez a diákoknak komplex kutatási projektet kell megvalósítaniuk, ha sikeres a felvételi, rögtön az NUS 2. évfolyamán kezdenek. Normál gimnázium 4-5 évig tart, az egyetem előtt a diákok még további 2-3 évben ún. előkészítő iskolába (junior college) járnak.

Nagy a verseny, 6 éves koruktól kezdve különórara járnak, hogy bekerüljenek az egyetemre, a szülők nagyon ambíciózusak. Külön nagy üzletág a különórát adók árbevétele. A legjobb közgazdasági szakokra hároméves várólistája van a legismertebb professzoroknak.

A fejlődésnek természetesen vannak mentális összefüggései is. Az egy generáció alatt középosztályba feljutott nemzedék a mostani szülők nemzedéke. Tanítottam a Corvinus Egyetemen egy nagyon helyes szingapúri fiatal párt, és amikor 2017-ben a szingapúri egyetemen előadtam egy konferencián, találkoztam velük egy kávéra. Pénzügyesek voltak, elhelyezkedtek mindketten egy-egy bankban. Megkérdeztem tőlük, hogy hol tervezik a jövőjüket. Azt mondták, hogy valami nyugisabb helyen, talán Ausztráliában.

A kiemelt „legtehetségesebb 10%” képzésére létrehozott középiskolák koncepciója is változott az utóbbi időben. A két nagy egyetemen dolgozó oktatáskutatók rámutattak az „elitista orientáció” veszélyeire, elsősorban az alacsonyabb jövedelmű szülők és diákok növekvő szorongására az egyre komplexebb, erős versenyt diktáló oktatási rendszer miatt. A kutatások ugyanakkor azt is kimutatták, hogy mindezek ellenére általános a bizalom az iránt, ahogyan az állam az oktatást nemzeti prioritássá tette.

Mindezekre igyekeznek reagálni az oktatási stratégia 2019. év végi legújabb változtatásával. A 2021-24 között megvalósítandó rendszer csökkenti az erős versenyszellemre alapuló oktatást, az általános iskola első két évében csak szöveges értékelés van, s 3. osztálytól az érettségiig maximum félévenként egy osztályozott dolgozat engedélyezett tantárgyanként. Törlik az ellenőrzőből az osztály legjobb és legrosszabb eredményének a feltüntetését a dolgozatoknál.

Próbálják a nagy hajtást - ami azáltal került a társadalmi értékrendbe, hogy utcai árusból jó középosztályi pozícióba kerülhettek családok 20 év alatt - egy kicsit visszafogni. Megőrzik-e majd a vezető helyüket a PISA-felmérésekben? Nem tudom - de az anyagi jólétükhöz kiegyensúlyozottabb életmód kapcsolódhat.

**Trautmann László:** *Szingapúr városállam. Mennyire terjeszthető ki a szingapúri modell egy nagyobb területi egységre, például Magyarországra?*

**Magasházi Anikó:** Vannak dolgok, amelyek természetesen nem terjeszthetők ki. Budapestnél egynegyeddel nagyobb, kis, könnyen átlátható, urbanizált terület. Amikor még 1983-ban védtem a Marx Károly Közgazdasági Egyetemen diplomámat, Szingapúr szinte egyforma méretű volt Budapesttel, csak azóta annyi homokkal feltöltötték új városrészek számára, hogy megnövekedett. Az 1959 óta egyeduralgó párt autoriter korporatizmusa más mozgásszabadságot adott és ad a szingapúri kormánynak, amely idegen az európai demokráciák körülményeitől.

Sok minden átvehető azonban nem csak felzárkózó országok számára. A fejlett országok szakértői is tanulmányozzák a korrupció elleni megoldásaikat, prudens költségvetési tervezésüket, vagy az állam és piac viszonyát a városállamban. Fontos, hogy nem adnak mentőövet állami vagy állami résztulajdonú vállalatoknak, piacgazdasági körülmények között működnek. Folyamatos fejlesztési szemlélet jellemző a városállamra, professzionalitással. Forrásokat egyedülálló megtakarítási rendszerükkel a „Central Provident Fund”-dal teremtettek a kezdetektől, melybe munkáltatók és munkavállalók egyaránt befizetnek. A sajátos nyugdíjrendszerben egyénileg nyilvántartott összegekből a lakosság lakástörlesztésre, oktatásra, egészségügyre költethet aktív élete alatt is, mely lehetővé tette, hogy a lakosság csaknem 90%-a saját lakásában él, „stakeholdere” a fejlődésnek.

**Trautmann László:** *Szóval a professzionalizmus az, ami nem városállamfüggő?*

**Magasházi Anikó:** Igen, ahogyan a 21. századra adaptálják a koncepciójukat, tanulnak és fejlesztenek. Ha van egy hosszú távú víziójuk, akkor azt tudatosan végig viszik, ahol kell korrigálják, fejlesztik. Versenyképességük, a középosztály kiszélesedése és felemelkedése alátámasztja stratégiájukat.

El lehet tanulni azt, ahogy az oktatást fejlesztették, s ahogy a felsőoktatást konzekvensen finanszírozzák a kilencvenes évektől a tudásgazdaság felé

továbbblépéshez. A kutatásaim során előkerült egy OECD tanulmány, melyet az USA oktatási kormányzata rendelt meg azért, hogy a világ sikeres oktatási rendszereinek gyakorlatából tanuljanak. Az OECD szakértők a szingapúri példát is részletesen kidolgozták a tanulmányban bemutatott nyolc eset egyikeként. Az angol tanárok petícióznak, hogy hogyan lehetne a szingapúri matematikai oktatást az Egyesült Királyság általános iskoláiban bevezetni, mivel annyival hatékonyabb. Említhetném a jövőtervezést, a szakosodott ipari parkok koncepcióját, mely nemcsak vonzerő új betelepődők számára, hanem elősegíti a klaszteresedést, pozitív hatással van az ágazat fejlődésére.

**Köszönjük a beszélgetést!**