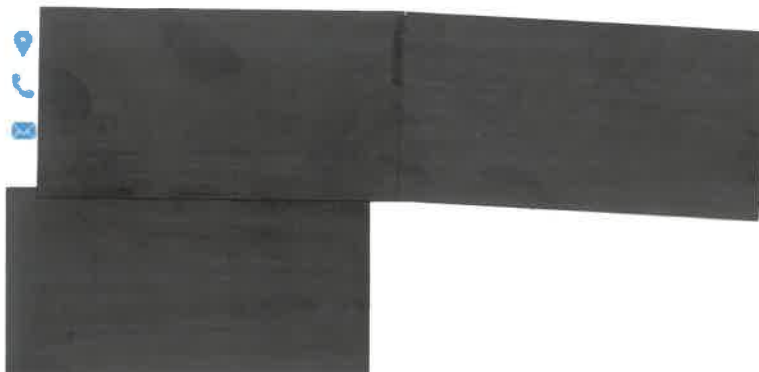


**SZEMÉLYI ADATOK**

Kiss Adél

**MOTTÓ**

*„A tanári pálya mindenmás pályánál tágasabb, határtalanabb, s mint a Nilus termékeny vize, túlrad saját partjain. A jó tanár nemcsak pedagógus, kertész, filozófus, esztéta, lélekbüvár, művész és mesterember egy személyben, s nemcsak tudását közvetíti – bár az sem kevés-, hanem példát ad, jellemet formál, ültet, gyomlál, olt és szemez, mint a kertész. Életet visz a könyvekbe, a könyveken keresztül a tanításba, állandó és eleven hidat épít az eszmény és a mindennap, az elvontság és a tapasztalás közé.” (Gyergyvai Albert)*

**Szakmai tapasztalat**

2021. 09.06.- jelenleg is

**Szakmai igazgatóhelyettes**

Helyettesítési tervet készítése, munkaidő elszámolás összegyűjtése, beszámoló készítése, Dobbantó és Műhelyiskola feladatokra vonatkozó tisztázó kérdések elkészítése. Szakmai vizsgáztatás.

**Kisalföldi ASzC Szent István Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Technikum és Szakképző Iskola**

8000 Székesfehérvár, Ady Endre utca 17.

2021.július 01.-2021.09.06

**Szakmai oktatásért és képzésért felelős igazgatóhelyettes (intézményvezető helyettes)-** Felnőttképzéssel kapcsolatos feladatok megszervezése, lebonyolítása, beiratkozás, alkalmassági vizsgálatok. Oktatási napok kijelölése, beszámítási kérelmek elbírálása, határozatok készítése, munkaszerződések megkötése, osztályok végleges kialakítása. Egyéni fejlesztések tervezése, tantárgyfelosztás elkészítése. Vizsgaszervezés, adatszolgáltatás. Nyári gyakorlathoz szükséges dokumentumok elkészítése, kapcsolattartás a Magyar Kereskedelmi és Iparkamarával. Vizsgák megszervezése.

**Székesfehérvári SZC Bugát Pál Technikum**

8000 Székesfehérvár, Gyümölcs utca 15

- 2016.08.22 – 2021. 06.30.** **Oktató- Kémia, biológia, természetismeret, komplex természettudomány, környezeti kémia, laboratóriumi alapismeretek, anatómia, biokémiai alapismeretek.**  
**Székesfehérvári SZC Bugát Pál Technikum**  
8000 Székesfehérvár, Gyümölcs utca 15.  
**Főbb tevékenységek és felelőségek:** Biológia, kémia természetismeret, komplex természettudomány és környezeti kémia anyagismeret, laboratóriumi alapismeretek, emberi test felépítése, foglalkoztatás, biokémiai alapismeretek oktatása. Emeltszintű biológia érettségire készíttem fel diákjaimat. Osztályfőnöki tevékenységgel járó feladatok ellátása. Teljes munkaidő, határozatlan idejű. Felnőttoktatásban való részvétel, mint az egészségügyi, mint környezetvédelmi ágazatban.
- 2016. 08.15.-2017. 08. 21.** **Gimnáziumi tanár -biológiateanár, kémiatanár**  
**Móri Táncsics Mihály Gimnázium, 8060 Mór, Kodály Zoltán utca 2.**  
**Főbb tevékenységek és felelőségek:** Biológia tantárgy oktatása, valamint emelt- és középszintű biológia érettségire készítettem fel diákjaimat. Teljes munkaidő, határozott idejű szerződés.
- 2015. 04. 08.-2015. 06. 15.** **Gimnáziumi tanár-biólgiateanár**  
**Móri Táncsics Mihály Gimnázium, 8060 Mór, Kodály Zoltán utca 2.**  
**Főbb tevékenységek és felelőségek:** emeltszintű biológia érettségire készítettem fel diákjaimat.
- 2013. 01. 14.-2016. 08.15.** **Általános iskolai tanár-kémiatanár, biológiateanár**  
**Bodajki Általános Iskola, 8053 Bodajk, Bányász lakótelep 21-22.**  
**Főbb tevékenységek és felelőségek:** Kémia, biológia tantárgyak tanítása. Osztályfőnöki feladatok végzése. Diákönkormányzat vezetése, Ökoiskolai koordinátori tevékenység ellátása. Pályázatok készítése, pályázati munka segítése, Önértékelési csoport tagja. Teljes munkaidő, határozatlan idejű szerződés.
- 2012. 09. 01.-2013.01.13.** **Általános iskolai tanár- kémiatanár**  
**Bakonycsernye Általános Iskola és AMI**  
8056 Bakonycsernye, Rákóczi u. 37.  
**Főbb tevékenységek és felelőségek:** 7. és 8. osztályban kémia tantárgy oktatása. Részmunkaidős.
- 2011. 09. 01.-2012.06.15.** **Gimnáziumi tanár-kémiatanár-óraadó**  
**Kodály Zoltán Gimnázium és AMI**  
8000 Székesfehérvár, Béke tér 4.  
**Főbb tevékenységek és felelőségek:** kémia tantárgy oktatása, érettségi vizsgára felkészítés, érettségi vizsgáztatás.

- 2010. 09. 06.-2011. 06.15.** **Gimnáziumi tanár-kémia tanár-óraadó**  
**Kodály Zoltán Gimnázium és AMI**  
8000 Székesfehérvár, Béke tér 4.  
**Főbb tevékenységek és felelősségek:** kémia tantárgy oktatása, érettségi vizsgára felkészítés, érettségi vizsgáztatás.
- 2009. 09. 01.-2012. 02.17.** **Közismereti tantárgyat oktató középiskolai tanár-agrár-mérnök tanár, kémia tanár**  
**Árpád Szakképző Iskola és Kollégium, Szent István Szakképző Iskolája**  
8000 Székesfehérvár, Ady Endre utca 17.  
**Főbb tevékenységek és felelősségek:** Kémia és erdőbecslés tantervi tantárgyak tanítása. Érettségi vizsgára való felkészítés, érettségi vizsgáztatás. Alapmérések-laboratóriumi gyakorlat vezetése. vizsgáztatása. Felzárkóztató képzésben részt vevő tanulók oktatása, roma mentori programban való tevékenykedés.
- 2009. 01.26.-2009. 03.10.** **Közismereti tantárgyat oktató középiskolai tanár-kémia tanár**  
**Fejér Megyei Perczel Mór Szakképző Iskola, 8060 Mór, Dózsa György utca 1.**  
**Főbb tevékenységek és felelősségek:** Kémia és biológia tantárgyak oktatása. Teljes munkaidő.
- 2002. 08. 30.-2008. 07. 07.** **Közismereti tantárgyat oktató középiskolai tanár**  
**Tatay Sándor Gimnázium, Szakközépiskola és Szakiskola**  
8000 Székesfehérvár, Farkasvermi út 40.  
**Főbb tevékenységek és felelősségek:** Kémia, biológia tantárgyak tanítása. Osztályfőnöki feladatok ellátása. Természettudományi munkaközösség vezetése. Teljes munkaidő.

## Tanulmányok

- 2023-jelenleg is** **ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógia Kar , gyógypedagógia-logopédia**  
Diploma megszerzésének várható időpontja 2027. június
- 2023-jelenleg is** **SZE Apáczai Csere János Pedagógiai, Humán- és Társadalomtudományi Kar**  
**Fejlesztő-differenciáló pedagógia szakterületen**  
**pedagógus-szakvizsgára felkészítő szakirányú továbbképzési szak**  
Diploma megszerzésének várható időpontja: 2026. június

- 2013-2017.** **PT G 019454 okleveles biológianár MA**  
Nyugat-magyarországi Egyetem, az Eötvös Loránd  
Tudományegyetem jogelőd felsőoktatási intézménye, Szombathely,  
Károlyi Gáspár. tér 4  
**Kiemelt tantárgyak:** Állatszervezetan, Növénytervezetan, Biotechnológia,  
Biokémia, Mikrobiológia laborgyakorlat
- 2010-2012.** **PT B 064198 szakvizsgázott pedagógus, közoktatási vezető, egyetemi diploma.**  
Budapesti Műszaki- és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság és  
Társadalomtudományi Kar, Budapest  
**Kiemelt tantárgyak:** Közoktatási intézmény és környezete, Integráció és  
szegregáció, Sajátos pedagógiai, pszichológiai ismeretek, Iskolavezetés
- 2011-2013.** **PT D 068293 okleveles agrár-mérnök tanár**  
Nyugat-magyarországi Egyetem, Mezőgazdasági-és Élelmiszertudományi Kar,  
Mosonmagyaróvár  
**Kiemelt tantárgyak:** Szakképzés pedagógia, Interkulturalitás és multikulturalitás,  
Az osztályfőnöki szerep, Környezetpedagógia, Pedagógiai képességek  
fejlesztése, A családi nevelés pszichológiája, A személyiségfejlődés zavarai,  
Andragógia és módszertana, Csoportos iskolai gyakorlat, IKT a  
pedagógiában, Pedagógiai esetmegbeszélés, Szervezet., vezetés-, és  
munkapszichológia.
- 2006-2010.** **PT N 002986 okleveles kémiatanár**  
Pécsi Tudományegyetem, Természettudományi Kar, Pécs  
**Kiemelt tantárgyak:** Általános, szervetlen és szerves kémia, Fizikai-kémia,  
Analitikai kémia, Kémiai technológia.
- 2002-2004.** **PT E 000111 agrár-mérnök tanár (főiskolai diploma)**  
SZIE Gazdaság és Társadalomtudományi Kar Tanárképző Intézet, Gödöllő  
**Kiemelt tantárgyak:** Pedagógia, Pszichológia, Didaktika, Nevelésszociológia.
- 1998-2002.** **PT F 005932 agrármérnök**  
SZIE Gazdálkodási és Mezőgazdasági Főiskolai Kar, Gyöngyös  
**Kiemelt tantárgyak:** Növénytermesztés, Állattenyésztés, Kertészet,  
Növényvédelem, Környezetvédelem.

## SZEMÉLYES KÉSZSÉGEK

Anyanyelve magyar

Egyéb nyelvek

Írjon be egy nyelvet	SZÖVEGÉRTÉS		BESZÉD		ÍRÁS
	Hallás utáni értés	Olvasás	Társalgás	Folyamatos beszéd	
	német A2	német A2	német A2	német A2	NÉMET A2
			053338 A2		

Digitális készségek

Információ-feldolgozás	ÖNÉRTÉKELÉS			
	Kommunikáció	Tartalom létrehozása	Biztonság	Problémamegoldás
Alapszintű felhasználó	Alapszintű felhasználó	Alapszintű felhasználó	Alapszintű felhasználó	Alapszintű felhasználó

- az Office programok ismerete (szövegszerkesztő, táblázatkezelés, prezentációkészítő szoftver)
- képszerkesztő szoftver ismeret

Egyéb készségek

- rugalmasság
- rendszergondolkodás
- nyitottság
- a változások követése
- folyamatos tanulás
- konfliktuskezelési képesség
- érzelmi intelligencia
- szakmai felkészültség

Járművezetői engedély(ek)

B kategóriás jogosítvány

## KIEGÉSZÍTŐ INFORMÁCIÓK

---

**Konferenciák** Mezővédő erdősávok ökológiai és ökonómiai jelentősége, Kaposvár, 2003.

**Képzések** A kulcskompetenciák mérése és fejlesztése

A projektpedagógia alkalmazási lehetőségei a közoktatásban

Számítógépes multimédia az oktatásban

Szaktanácsadók felkészítése a matematika, az ember és természet, földünk-környezetünk, informatika, testnevelés és sport műveltségterületek köznevelési feladatainak fejlesztő célú támogatására. Tantárgy/terület: kémia.

Ökoiskolai koordinátori képzés

Autizmus spektrumzavar, ADHD és SNI pedagógiai ismeretek szakmódszertani kurzus

Projektoktatás a szakképzésben-tervezéstől az értékelésig digitális eszközzel támogatva

Vizsgaszereplők és vizsgán közreműködő szakértők felkészítése

### Tagságok

Tutori továbbképzés

Növényorvosok és növényvédő mérnökök továbbképzése

Nemzeti Agrárgazdasági Kamara

Növényvédő Mérnöki és Növényorvosi Kamara Fejér Vármegyei Szervezete

Országos Vadászkamara Fejér Vármegyei Szervezete

Gilice Erdei Iskolai Alapítvány Kuratórium tagja VADEX Zrt.



## **Igazgatói pályázat**

### **a Kisalföldi Agrárszakképzési Centrum**

### **Szent István Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Technikum és Szakképző Iskola**

### **igazgatói (intézményvezetői) beosztására**

#### **1. Bevezetés**

A Kisalföldi Agrárszakképzési Centrum (a továbbiakban: Kisalföldi ASzC) által meghirdetett igazgatói pályázatra benyújtott szakmai programom célja, hogy átfogó, kiemelt szemléletű képet adjon a Kisalföldi Agrárszakképzési Centrum Szent István Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Technikum és Szakképző Iskola jelenlegi helyzetéről, valamint bemutassa az arra épülő, megvalósítható fejlesztési elképzeléseimet.

Intézményvezetői programom alapelve, hogy a szakképző intézmény egyszerre legyen szakmailag hiteles, gazdaságilag fenntartható és emberközpontú. A fejlesztési irányok összhangban állnak a Szakképzés 4.0 stratégiával, a hatályos szakképzési jogszabályi környezettel, valamint a Kisalföldi ASzC kiemelt célkitűzéseivel.

Meggyőződésem, hogy az intézmény akkor lehet hosszú távon sikeres, ha képes egyszerre reagálni a munkaerőpiac elvárásaira, a tanulói összetétel változására és az oktatói szerep átalakulására. Igazgatói munkámat ennek a komplex szemléletnek kívánom alárendelni.

#### **2. Az intézmény bemutatása és szakmai helyzetelemzés**

##### **2.1. Az intézmény térségi és ágazati szerepe**

A Kisalföldi Agrárszakképzési Centrum Szent István Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Technikum és Szakképző Iskolája meghatározó szereplője a térség agrár- és élelmiszeripari szakképzésének. Az intézmény képzési kínálata szorosan illeszkedik a mezőgazdaság hagyományaihoz, valamint a modern agrárgazdaság és élelmiszeripar folyamatosan változó munkaerőpiaci igényeihez.

Az iskola által képzett szakemberek elhelyezkedési lehetőségei elsősorban a helyi és regionális mezőgazdasági vállalkozásokhoz, élelmiszer-feldolgozó üzemekhez, valamint a kapcsolódó szolgáltató szektorhoz kötődnek. A technikai képzés továbbtanulási irányt is biztosít az agrár-felsőoktatás felé, ezzel erősítve az életpálya-modell szemléletét.

## **2.2. Tanulói összetétel és pedagógiai kihívások**

Az intézmény tanulói összetételét jelentős heterogenitás jellemzi. A rendelkezésre álló adatok alapján 55 fő sajátos nevelési igényű (SNI) és 37 fő beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő (BTMN) tanuló vesz részt az intézmény képzéseiben. Ez az összetétel fokozott pedagógiai odafigyelést, differenciált módszertani kultúrát és tudatos tanulásszervezést igényel.

A magas SNI és BTMN arány egyértelműen indokolja az egyéni tanulási utak kialakítását, a mentorálás rendszeres működtetését, valamint a gyakorlatorientált, sikerélményre építő oktatási formák erősítését. E kihívásokra válaszul az intézmény kiemelt irányként tekint a lemorzsolódás megelőzésére és a tanulói megtartás erősítésére.

Különös jelentőséggel bír, hogy az intézmény 2026 szeptemberétől Dobbantó programot és Műhelyiskolát indít, amelyek célzottan támogatják azokat a tanulókat, akik számára a hagyományos képzési struktúra kevésbé eredményes. E képzési formák nemcsak esélyt teremtenek, hanem hozzájárulnak a tanulói kompetenciák fokozatos megerősítéséhez és a sikeres szakképzésbe való visszatéréshez.

## **2.3. Oktatói testület és humánerőforrás-helyzet**

Az oktatói testület életkori megoszlását bemutató korfa (lásd: Melléklet I. – Oktatói korfa) alapján jól látható, hogy az állomány súlypontja a 45–59 éves korosztályban helyezkedik el, ezen belül az 50–54 évesek adják a legnagyobb létszámcsoportot. A 35 év alatti oktatók aránya alacsony, míg több kolléga közelít a nyugdíjkorhatárhoz, ami hosszabb távon humánerőforrás-kockázatot jelent.

Az oktatói állomány összetétele szakmai szempontból differenciált: az intézményben jelen vannak kizárólag szakmai tantárgyat oktató, kizárólag közismereti tantárgyat oktató, valamint mindkét területen tanító pedagógusok is. Ez a sokszínűség erősséget jelent, ugyanakkor az előregedés miatt tudatos utánpótlás-tervezést, mentorálást és tudásátadást igényel.

Külön kiemelendő, hogy az intézményben 1 fő gyógypedagógus, valamint 1 fő gyógypedagógus–logopédus hallgató kolléga segíti a nevelő-oktató munkát, ami a magas SNI és BTMN tanulói létszám mellett kiemelt jelentőségű. A gyógypedagógiai támogatás további fejlesztése indokolt a tanulói eredményesség növelése érdekében.

Az oktatói testület létszáma és életkori megoszlása alapján egyértelműen kirajzolódik az előregedés tendenciája. Az oktatók jelentős része a 45 év feletti korosztályhoz tartozik, míg a 35 év alatti korcsoport aránya alacsony. Az oktatói korfa (lásd melléklet) azt mutatja, hogy a 50–59 éves korosztály képviseli a legnagyobb létszámot, és több oktató közelít a nyugdíjkorhatárhoz.

Ez a helyzet hosszabb távon humán erőforrás-kockázatot jelent, ugyanakkor lehetőséget is teremt a tudatos utánpótlás-tervezésre. Vezetői feladatnak tekintem a tapasztalt oktatók szakmai tudásának megőrzését és átörökítését, mentorálási rendszer kialakításával, valamint a fiatal szakemberek fokozatos bevonását és támogatását. A korfa adatai megerősítik a módszertani megújulás és a belső tudásmegosztás kiemelt jelentőségét az intézmény jövőbeni stabilitása szempontjából.

Az oktatói kar szakmailag elkötelezett, tapasztalt pedagógusokból áll, ugyanakkor az életkori összetétel és a munkaerőpiaci elszívó hatás miatt hosszabb távon kihívást jelent az utánpótlás biztosítása. A digitális kompetenciák és az innovatív pedagógiai módszerek alkalmazása eltérő szinten van jelen.

A belső tudásmegosztás, a továbbképzések és a fiatal szakemberek bevonása kulcsfontosságú az intézmény szakmai megújulása szempontjából.

#### **2.4. Infrastrukturális feltételek**

Az intézmény rendelkezik a szakmai oktatás alapvető tárgyi feltételeivel, ugyanakkor az agrár- és élelmiszeripari technológiák gyors fejlődése folyamatos korszerűsítést igényel. A tanműhelyek, gyakorlóterületek és digitális eszközök fejlesztése elengedhetetlen a piacképes tudás biztosításához.

### **3. Fejlesztési célok és kiemelt irányok**

A humán erőforrás-fejlesztés nem kizárólag az oktatói állományt érinti. Az intézmény működését támogató technikai dolgozók munkája elengedhetetlen a biztonságos, rendezett és hatékony iskolai környezet fenntartásához. A technikai állomány stabilitása és megfelelő munkaszervezése közvetlen hatással van az oktató-nevelő munka eredményességére, ezért vezetői feladatnak tekintem e terület megbecsülését, terhelésének kiegyensúlyozását és a munkafeltételek folyamatos javítását.

### **3. Fejlesztési célok és kiemelt irányok**

A fejlesztési elképzelések alapját az intézmény helyzetelemzése, a centrum elvárásai, valamint a térségi munkaerőpiaci igények adják. A kiemelt célok egymásra épülnek, és középtávon mérhető eredményeket céloznak.

#### **3.1. Oktatás- és képzésfejlesztés**

A szakmai munka megújításának középpontjában a gyakorlatorientált, kompetenciaalapú képzés áll. Ennek érdekében:

- a projektalapú oktatás fokozatos, intézményi szintű bevezetése,
- a tantárgyak közötti tudatosabb együttműködés,
- a digitális tanulást támogató eszközök és módszerek egységesebb alkalmazása,
- a technikai képzés presztízsének erősítése.

#### **3.2. Tanulótámogatás és lemorzsolódáscsökkentés**

A tanulói eredményesség növelése kiemelt kérdés. Kiemelt intézkedések:

- belépő szintű diagnosztikus mérések alkalmazása,
- mentor-mentori rendszer működtetése veszélyeztetett tanulók számára,
- egyéni tanulási utak támogatása,
- szorosabb együttműködés a családokkal és a segítő szakemberekkel.

### **3.3. Oktatói humánerőforrás-fejlesztés**

Céлом egy stabil, innovatív és együttműködő oktatói közösség kialakítása:

- belső szakmai műhelyek rendszeres működtetése,
- pályakezdő oktatók mentorálása,
- módszertani és digitális kompetenciák célzott fejlesztése,
- teljesítményalapú visszajelzési kultúra erősítése.

### **3.4. Infrastruktúra és erőforrás-fejlesztés**

A szakmai oktatás színvonalának emelése nem képzelhető el korszerű infrastruktúra nélkül:

- tanműhelyek és gyakorlóterek fokozatos modernizálása,
- digitális eszközpark bővítése,
- pályázati és külső források tudatos bevonása.

## **4. Vezetői koncepció és irányítási elvek**

Vezetői munkámat a partnerség, szakmaiság és felelősségvállalás hármas egysége határozza meg. Hiszek abban, hogy egy szakképző intézmény akkor működik hatékonyan, ha a döntések átláthatók, megalapozottak és bevonják az érintetteket.

Igazgatóként:

- támogató, de következetes vezetői stílust képviselek,
- kiemelt figyelmet fordítok a centrum irányelveinek érvényesítésére,
- erősítem az intézményen belüli kommunikációt,
- ösztönzöm az innovációt és a felelős önállóságot.

Céлом egy olyan intézményi kultúra kialakítása, amelyben az oktatók, tanulók és partnerek egyaránt értéknek érzik az együttműködést.

### **4.1. Személyes vezetői alkalmasságom szakmai alapjai**

Szakmai pályafutásom során az oktatás és képzés különböző területein szereztem tapasztalatot, melynek meghatározó része a szakképzéshez kötődik, ugyanakkor szélesebb intézményi és

szervezeti környezetben is lehetőségem volt dolgozni. Ezek az élmények megerősítettek abban, hogy az intézményvezetés egyszerre pedagógiai, szervezeti és stratégiai feladat.

Kiemelt erősségemnek tartom a rendszerszintű gondolkodást, az együttműködésre épülő vezetést, valamint azt a képességet, hogy a jogszabályi és fenntartói elvárásokat a mindennapi intézményi működésbe képes vagyok lefordítani. Vezetőként fontos számomra az emberi tényező: az oktatók szakmai megbecsülése, a tanulók támogatása és a partnerekkel való korrekt, hosszú távú együttműködés.

#### **4.2. Vezetői kompetenciák érvényesülése a gyakorlatban**

Vezetői munkámat a tudatos szervezés, az átlátható kommunikáció és az adatokra épülő döntéshozatal jellemzi. Elemzőkészségem a helyzetelemzések, fejlesztési tervek és intézkedések megalapozásában érvényesül, míg a szervező- és kommunikációs készségeim a napi intézményirányítás, a centrum és a partnerek felé történő kapcsolattartás során kapnak hangsúlyt.

A szakképző intézmények működésére jellemző összetett feladatrendszer megköveteli a fokozott terhelhetőséget, a párhuzamos feladatkezelést, valamint a gyors és pontos munkavégzést, különösen határidőhöz kötött fenntartói és adminisztratív feladatok esetében. Munkám során kiemelt figyelmet fordítok a digitális adminisztrációra, az adatok rendszerezésére és feldolgozására, melyhez felhasználói szintű informatikai ismereteimet (MS Office és irodai alkalmazások) napi szinten alkalmazom.

#### **6. Záró gondolatok**

Vezetői munkám során kiemelt figyelmet fordítok a hatékony szervezésre, a világos kommunikációra és a pontos, határidőre történő feladatellátásra, amelyek elengedhetetlenek egy szakképző intézmény stabil működéséhez.

Meggyőződésem, hogy a Kisalföldi ASzC Szent István Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Technikum és Szakképző Iskola előtt komoly szakmai és szervezeti fejlődési lehetőségek állnak. A szakképzés átalakuló rendszere kihívásokat, ugyanakkor új lehetőségeket is teremt az intézmények számára.

Igazgatói pályázatom célja nem csupán a jelenlegi működés fenntartása, hanem egy olyan tudatos fejlesztési folyamat elindítása, amely hosszú távon erősíti az intézmény szakmai presztízsét, növeli a tanulói eredményességet és hozzájárul a Kisalföldi Agrárszakképzési Centrum kiemelt céljainak megvalósításához.

Vezetői munkámban a kiszámíthatóságra, a szakmai minőségre és az emberközpontú működésre törekszem. Hiszem, hogy ezek az értékek jelentik a fenntartható és sikeres szakképző intézmény alapját.

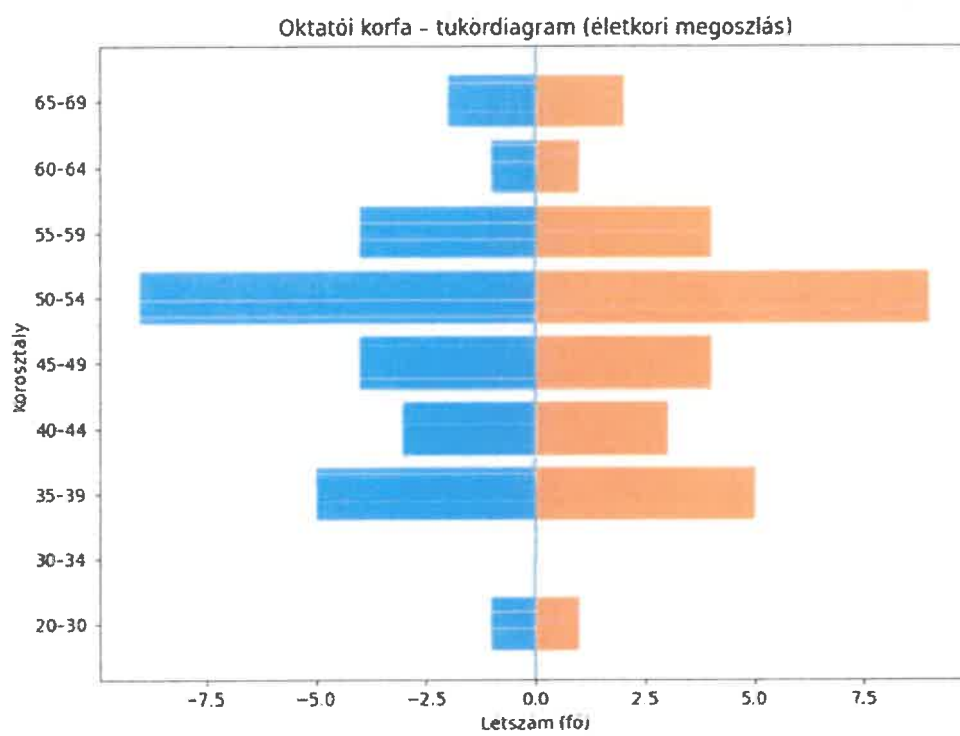
**Kelt:** Székesfehérvár, 2026. január 30.

**Pályázó aláírása:** 

### **Felhasznált jogszabályok és szakirodalom**

- 2019. évi LXXX. törvény a szakképzésről
- 12/2020. (II. 7.) Korm. rendelet a szakképzésről
- Szakképzés 4.0 – A szakképzés és felnőttképzés megújításának stratégiája
- Kisalföldi Agrárszakképzési Centrum: Szervezeti és működési szabályzat, szakmai program
- Kisalföldi Agrárszakképzési Centrum: Középtávú kiemelt célok
- Oktatási Hivatal: A szakképzés pedagógiai megújulása

I. Melléklet



# A TANGAZDASÁG MŰKÖDTETÉSÉRE ÉS FENNTARTHATÓ HASZNOSÍTÁSÁRA VONATKOZÓ ÜZLETI TERV

## 1. Intézményvezetői szemlélet és alapelvek

A mezőgazdasági szakképzés gyakorlati megvalósításának egyik legfontosabb helyszíne a tangazdaság, amely a tanulók számára valós termelési környezetet biztosít. Intézményvezetői szemléletem szerint a tangazdaság nem önálló gazdasági vállalkozásként értelmezendő, hanem a szakképzési alapfeladatot szolgáló, oktatási célú infrastruktúraként, amelynek működtetése ugyanakkor megfontolt, felelős gazdasági gondolkodást igényel.

A tangazdaság működtetésének célja nem a nyereség maximalizálása, hanem a gyakorlati képzés folyamatosságának biztosítása, a gazdasági kockázatok csökkentése, valamint egy olyan kiszámítható és hosszútávon fenntartható működési modell kialakítása, amely az intézmény és a fenntartó számára egyaránt védhető. Ennek megfelelően a pénzügyi tervezés során óvatos, realitásokra épülő megközelítést alkalmaztam, amely nem optimista feltételezésekre, hanem a jelenlegi infrastruktúrára és működési feltételekre épül.

## 2. Kockázati környezet és intézményvezetői válaszok

A mezőgazdasági termelés sajátosságai miatt a tangazdaság működése fokozott piaci és működési kockázatokkal jár. Intézményvezetőként nem a kockázatok teljes megszüntetését, hanem azok tudatos, előrelátó kezelését tartom reális célnak. A főbb kockázati tényezők és az ezekhez rendelt intézményvezetői válaszok az alábbiakban foglalhatók össze:

<b>Kockázat</b>	<b>Kezelési mód</b>
Piaci ármozgás	Ágazati diverzifikáció
Inputár emelkedés	Saját takarmány
Likviditás	Fokozatos bővítés
Oktatási túlterhelés	Tudatos ütemezés

A kockázatkezelési megközelítés célja, hogy a tangazdaság működése minden körülmények között a szakképzési alapfeladatot szolgálja, és ne váljon az intézmény gazdálkodásának bizonytalansági tényezőjévé.

### **3. A működtetés lehetséges modelljei (A/B forgatókönyv)**

#### **3.1. 'A' forgatókönyv – Külső üzemeltetés (elsődlegesen preferált megoldás)**

Intézményvezetői szempontból a tangazdaság működtetésének legbiztonságosabb formája a külső üzemeltetés, amely nyilvános pályázati eljárás keretében, meghatározott szakmai és képzési feltételek mellett valósul meg. Ebben a modellben az intézmény megtartja a szakmai irányítást és az oktatási kontrollt, miközben a termelés gazdasági kockázatai nem az intézményt terhelik.

Ez a működési forma kiszámítható, alacsony kockázatú megoldást jelent, amely fenntartói szempontból is védhető, mivel nem igényel többletforrást és nem generál működési hiányt.

#### **3.2. 'B' forgatókönyv – Intézményi üzemeltetés szabályozott keretek között**

Amennyiben a külső üzemeltetés nem valósítható meg, az intézménynek rendelkeznie kell egy előre kidolgozott, szabályozott és ellenőrizhető intézményi működtetési modellel. A 'B' forgatókönyv ezt a célt szolgálja.

##### **3.2.1. Bevételi szerkezet**

A bevételi oldal több ágazatra épül, amely csökkenti az egyes ágazatok piaci kitettségét.

**Juhágazat:**

<b>Tétel</b>	<b>Mennyiség</b>	<b>Egységár</b>	<b>Bevétel</b>
Anyajuh	35 db		
Értékesített bárány	30 db	45000 Ft	1350000 Ft

A tervezett mennyiség nem maximális hozamot feltételez, hanem a kieséseket is figyelembe vevő, biztonságosan teljesíthető volumenre épül.

**Szarvasmarha-ágazat:**

Tétel	Mennyiség	Egységár	Bevétel
Borjú értékesítés	5 db	350000 Ft	1750000 Ft
Selejt/tehén	1 db	450000Ft	450000Ft
<b>Összesen</b>			<b>2200000Ft</b>

Az alkalmazott egységárak a térségre jellemző piaci árak óvatosan megválasztott értékei.

**Sertéságazat:**

Tétel	Mennyiség	Egységár	Bevétel
Malac értékesítés	20 db	18000 Ft	360000 Ft
Karácsonyi hízó	6 db	120000 Ft	720000 Ft
<b>Összesen</b>			<b>1.080000 Ft</b>

A sertéságazat szezonális bevételekkel járul hozzá az összbevételhez.

**Összes bevétel: 4 630 000 Ft**

**3.2.2. Költségszerkezet**

A költségek tervezése során a működőképesség biztosítása volt az elsődleges szempont, nem a fejlesztési beruházások finanszírozása.

Költségtípus	Éves összeg
Takarmány (részben saját)	1600000Ft
Állategészségügy	400000Ft
Energia, karbantartás	500000Ft
Gépi költségek	600000Ft
<b>Összes költség</b>	<b>3100000Ft</b>

A takarmányköltség részbeni saját előállításra épül, amely érdemben mérsékli a piaci ármozgások hatását.

### 3.2.3. Pénzügyi egyenleg és értelmezése

Megnevezés	Összeg
Bevétel	4630000Ft
Költség	3100000Ft
<b>Éves egyenleg</b>	<b>+1530000Ft</b>

A kialakuló pozitív egyenleg nem klasszikus értelemben vett nyereségként értelmezendő. Intézményvezetői megközelítésben ez a működés biztonsági tartalékát jelenti, amely fedezetet nyújt a mezőgazdasági termelés természetes ingadozásaiából fakadó kockázatokra, és biztosítja, hogy a tangazdaság ne igényeljen folyamatos fenntartói többletforrást.

### 4. Összegzés – intézményvezetői felelősségvállalás

A bemutatott tangazdasági üzleti terv olyan kettős működési modellt határoz meg, amely minden körülmények között biztosítja a szakképzési alapfeladat ellátását. A külső üzemeltetésre épülő 'A' forgatókönyv minimalizálja az intézményi kockázatot, míg az intézményi működtetésre épülő 'B' forgatókönyv garantálja a gyakorlati képzés folyamatosságát és szakmai kontrollját.

A terv szakmailag megalapozott, pénzügyileg kellően óvatos, és fenntartói szempontból védhető. Megvalósítása hozzájárul ahhoz, hogy a tangazdaság hosszú távon stabil, kiszámítható és a szakképzési alapfeladatot szolgáló intézményi erőforrás maradjon.

# **A TANÜZEM MŰKÖDTETÉSÉRE ÉS GAZDASÁGI STABILIZÁLÁSÁRA VONATKOZÓ ÜZLETI TERV**

## **Intézményvezetői alapállás és célkitűzés**

Intézményvezetői munkám során alapelvnek tekintem, hogy a szakképzési alapfeladat magas színvonalú ellátása és az intézmény gazdasági stabilitása nem választható el egymástól. Meggyőződésem, hogy a gyakorlati oktatás szakmai minősége csak olyan intézményi környezetben tartható fenn hosszú távon, amely pénzügyileg kiszámítható, átlátható és fenntartható módon működik. A tanüzem működtetésében ezért olyan megoldásokat tartok követendőnek, amelyek megőrzik a képzés szakmai színvonalát, ugyanakkor felelős intézményvezetői döntésekkel csökkentik a gazdasági kockázatokat.

A tanüzem működése az intézmény szakmai és gazdasági működésének egyik érzékeny területe. A pék–cukrász tanulók gyakorlati oktatása mellett a jelenlegi működési modell jelentős veszteséget termel, amely hosszú távon nem tartható fenn. Intézményvezetői elképzelésem egy olyan kétéves stabilizációs folyamatra épül, amely nem érinti hátrányosan a gyakorlati képzés szakmai tartalmát, ugyanakkor mérsékli az intézmény gazdasági kitettségét, és megalapozza a tanüzem fenntartható működését.

## **A tanüzem szerepe a szakképzési alapfeladat ellátásában**

Az intézmény tanüzeme a szakképzési alapfeladat szerves része, elsődleges funkciója a pék–cukrász tanulók gyakorlati képzésének biztosítása. A tanüzemben folyó tevékenység nem önálló gazdasági célú működés, hanem az intézmény szakmai programjához illeszkedő, oktatási célú termelés, amely a tanulók szakmai kompetenciáinak fejlesztését szolgálja.

A tanüzem működtetése során alapelv, hogy az oktatási cél elsőbbséget élvez a gazdasági szempontokkal szemben. Ugyanakkor intézményvezetői felelősségemnek tekintem, hogy a tanüzem működése ne jelentsen aránytalan terhet az intézmény költségvetésére, és ne veszélyeztesse az intézmény egészének működési biztonságát.

## **Jogszabályi környezet és intézményi mozgástér**

A tanüzem működtetése összhangban áll a 2019. évi LXXX. törvénnyel a szakképzésről, amely a szakképző intézmények alapfeladataként határozza meg a tanulók szakmai felkészítését,

különös tekintettel a gyakorlati képzés megszervezésére. A törvény lehetőséget biztosít arra, hogy a gyakorlati képzés intézményen belül, tanüzemi keretek között valósuljon meg.

A 12/2020. (II.7.) Korm. rendelet a szakképzés végrehajtásáról rögzíti, hogy a gyakorlati képzés megszervezése során biztosítani kell az oktatási cél elsődlegességét, ugyanakkor nem zárja ki az intézményi infrastruktúra gazdaságilag ésszerű hasznosítását. Ennek megfelelően a tanüzem működésének racionalizálása, valamint a tanbolti ingatlan bérbeadása jogszerű, az alapfeladatot nem sértő intézkedés.

Fontos kiemelni, hogy a tanbolt nem oktatási helyszín, a tanulók ott munkavégzést nem folytatnak, így annak működtetése és hasznosítása nem keveredik a szakképzési tevékenységgel.

### **A jelenlegi működés értékelése**

Az intézmény tanüzemében pék–cukrász tanulók gyakorlati oktatása folyik. Az itt előállított termékek értékesítése egy működő tanbolton keresztül történik, ahol két fő alkalmazott eladó látja el az értékesítési feladatokat. A tanbolt működésében tanulók nem vesznek részt, az kizárólag értékesítési funkciót lát el.

Az intézmény emellett rendelkezik egy második, Székesfehérvár belvárosában található, teljesen felszerelt tanbolti egységgel, amely jelenleg nem üzemel. Ez az ingatlan jelen formájában nem járul hozzá az intézmény működéséhez, ugyanakkor értékes intézményi vagyon.

A tanüzem és a tanbolti rendszer jelenlegi működése jelentős veszteséget termel. A veszteség okai között szerepel a tanbolt személyi költségeinek aránytalansága, a tanüzemi termelés és az értékesítési lehetőségek közötti összhang hiánya, valamint a kihasználatlan ingatlanból fakadó elmaradt bevétel. Ez az állapot intézményvezetői beavatkozást tesz szükségessé.

### **Intézményvezetői beavatkozások kétéves időtávon**

#### **A belvárosi tanbolt bérbeadása**

A tanüzem gazdasági stabilizálásának egyik kulcseleme a Székesfehérvár belvárosában található tanbolt bérbeadása. Az üzlethelyiség havi 450 000 Ft bérleti díjért, a rezsiköltségeket

is tartalmazó konstrukcióban kerül hasznosításra. Ez az intézkedés éves szinten 5,4 millió Ft, kétéves időtávon 10,8 millió Ft fix, kiszámítható bevételt biztosít az intézmény számára.

Az intézkedés nem érinti a szakképzési alapfeladat ellátását, mivel a tanbolt nem oktatási helyszíneként, hanem ingatlanhasznosítási céllal kerül bérbeadásra. A bérbeadás nem jár személyi vagy működtetési kockázattal, ugyanakkor érdemben hozzájárul a tanüzem veszteségének ellensúlyozásához.

#### **A működő tanbolt racionalizálása**

A működő tanbolt esetében az intézményvezetői cél nem a bezárás, hanem a veszteségtermelés csökkentése. Ennek érdekében szükséges a nyitvatartási rend és a termékkínálat felülvizsgálata, valamint a selejtarány folyamatos nyomon követése.

A racionalizálás első szakaszában nem kerül sor létszámcsökkentésre, ugyanakkor a működés hatékonyságának javítása megteremti a lehetőséget arra, hogy a tanbolt a későbbiekben a nullszaldóhoz közelítsen. Ezek az intézkedések nem veszélyeztetik a tanulók ellátását.

#### **A tanüzemi termelés szabályozása**

A tanüzemi termelés esetében bevezetésre kerül a termelési felső korlát, amely világosan elválasztja az oktatási célú gyártást az értékesítésre szánt mennyiségtől. Ez az intézkedés a pazarló túltermelés megszüntetését szolgálja, nem a gyakorlati képzés szakmai tartalmának csökkentését.

A termelés szabályozása hozzájárul az anyagköltségek csökkentéséhez, a selejtarány mérsékléséhez, valamint a tanüzem működésének átláthatóbbá tételéhez.

#### **A második év céljai – fenntartható működés**

A második évben az intézményvezetés a működés tapasztalatai alapján felülvizsgálja a tanbolt személyi költségeit és a munkaszervezést. A cél a tanüzem és a tanbolti rendszer közel nullszaldós működésének elérése, anélkül, hogy az oktatási tevékenység vagy a tanulók jogai sérülnének.

A személyi feltételek esetleges módosítása kizárólag gazdasági racionalitást szolgál, és nem érinti a pedagógiai munkát.

## **Összegzés – intézményvezetői felelősségvállalás**

A tanüzem működtetésére vonatkozó intézményvezetői elképzeléseim egy olyan stabil, kiszámítható működési modell kialakítását célozzák, amely biztosítja a gyakorlati oktatás magas színvonalát, miközben csökkenti az intézmény gazdasági kockázatait. A bemutatott intézkedések jogszabályilag megalapozottak, fokozatosan bevezethetők és fenntartói szempontból is védhetők. Megvalósításuk két éven belül lehetővé teszi a tanüzem veszteségének megszüntetését, és hozzájárul az intézmény hosszú távú működési biztonságához.

## NYILATKOZAT

### *vagyonynyilatkozat-tételi kötelezettség vállalásáról*

Alulírott, Kiss Adél nyilatkozom, hogy igazgatói megbízásom esetén az egyes vagyonynyilatkozat-tételi kötelezettségekről szóló 2007. év CLII. törvényben foglaltaknak megfelelően vagyonynyilatkozat-tételi kötelezettségemet határidőben és maradéktalanul teljesítem.

Kijelentem, hogy a vagyonynyilatkozat-tételi kötelezettségre vonatkozó jogszabályi előírásokat megismertem, azokat tudomásul veszem, és azok betartását igazgatói megbízásom teljes időtartama alatt vállalom.

Jelen nyilatkozatot igazgatói pályázatomhoz csatolom.

Kelt: Székesfehérvár, 2026. január 30.

  
.....  
pályázó aláírása

# NYILATKOZAT

*a pályázati eljárással összefüggő személyes adatok kezeléséhez való hozzájárulásról*

Alulírott, Kiss Adél, ezúton hozzájárulok ahhoz, hogy az igazgatói pályázatommal összefüggésben benyújtott pályázati anyagomban szereplő személyes adataimat a pályázati eljárás lefolytatása céljából az arra jogosult személyek és szervek kezeljék, megismerjék és feldolgozzák.

Nyilatkozom, hogy tudomásul veszem, hogy a személyes adatok kezelése kizárólag a pályázati eljárás lebonyolításához szükséges mértékben és időtartamban történik, az adatvédelemre vonatkozó hatályos jogszabályok betartásával.

Jelen nyilatkozatot igazgatói pályázatomhoz csatolom.

Kelt: Székesfehérvár, 2026. január 30.

.....  
pályázó aláírása