

IGAZGATÓI PÁLYÁZAT
szakmai program és mellékletek

Kiss Adél
szakmai igazgatóhelyettesi feladatokért felelős,
megbízott igazgató

Kisalföldi Agrárszakképzési Centrum
Szent István Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Technikum,
Szakképző Iskola és Kollégium

Székesfehérvár, 2026

I. SZAKMAI PROGRAM

Vezetői program a nevelési-oktatási feladatok fejlesztésére

1. Bevezetés – vezetői hitvallás

A szakképzésben eltöltött évek megerősítettek abban, hogy egy intézmény eredményességének alapja a világos stratégiai irány, a következetes szakmai munka és az emberközpontú vezetés. A vezető feladata nem csupán az irányítás, hanem a közösség összefogása, a fejlődés feltételeinek megteremtése és a közös célok képviselése.

Vezetői programom középpontjában a tanulók szakmai és személyes fejlődése, a gyakorlatorientált képzés, a munkatársak szakmai támogatása, valamint a munkaerőpiaci és ágazati igényekhez rugalmasan alkalmazkodó intézményi működés áll.

Vezetői alapelv

Kiszámítható, együttműködő és teljesítményre ösztönző szervezeti kultúra kialakítása, amelyben a tanulói érdek, a szakmai minőség és a felelős gazdálkodás egymást erősíti.

2. Az intézmény helyzetének elemzése

2.1. Az intézmény szerepe és képzési küldetése

A Kisalföldi Agrárszakképzési Centrum Szent István Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Technikuma, Szakképző Iskolája és Kollégiuma térségi jelentőségű agrárszakképző intézmény. Feladata, hogy korszerű, a gazdaság igényeire reagáló tudást adjon, és biztosítsa a szakmai elmélet, az iskolai gyakorlati, valamint a duális képzőhelyeken megszerezhető tapasztalat összhangját.

Az iskola arculatának meghatározó eleme a gyakorlati oktatás: a tan gazdaság, a tanüzem és a külső partnerek olyan tanulási környezetet teremtenek, amelyben a tanulók valós munkafolyamatokat, felelős munkavégzést és piacképes szakmai kompetenciákat sajátíthatnak el.

2.2. Tanulói összetétel és támogatási szükségletek

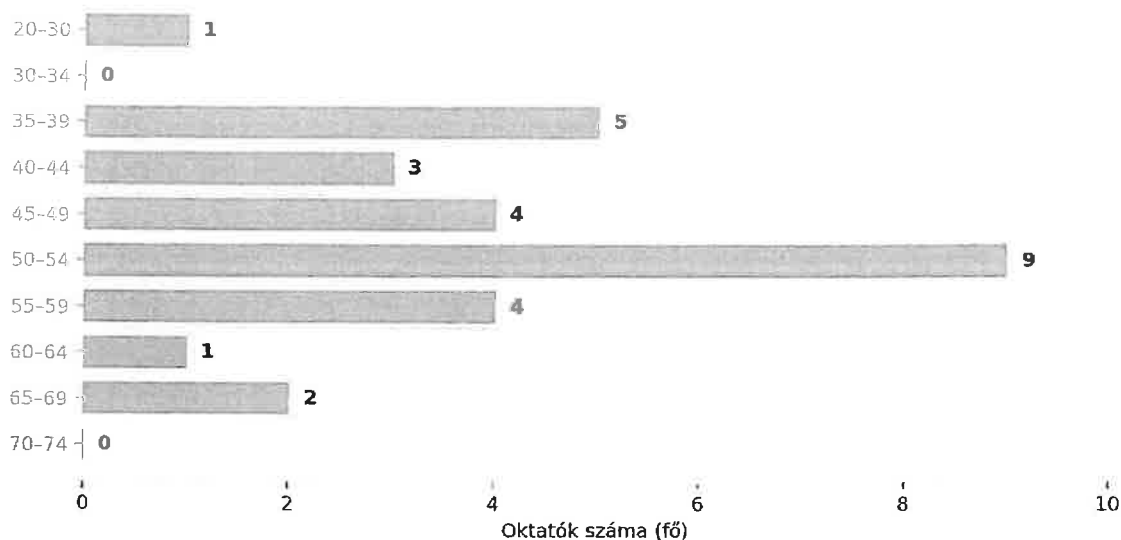
Az intézmény tanulói közössége sokszínű. A rendelkezésre bocsátott adatok szerint 55 sajátos nevelési igényű, valamint 37 beilleszkedési, tanulási és magatartási nehézséggel küzdő tanuló ellátásáról gondoskodunk. Ez indokoltá teszi a fejlesztőpedagógiai szemlélet, a differenciálás, a mentorálás és a szoros szülői együttműködés további erősítését.

- egyéni fejlődési utak követése, rendszeres visszajelzéssel;
- korai jelzőrendszer működtetése a hiányzás, a teljesítményromlás és a lemorzsolódási kockázat felismerésére;
- a gyakorlati feladatok differenciálása és a sikerélményre épülő tanulásszervezés;
- az oktatók, fejlesztő szakemberek, kollégiumi nevelők és családok együttműködésének erősítése.

2.3. Humánerőforrás és oktatói korfa

Az oktatói közösség legfontosabb értéke a felhalmozott szakmai és pedagógiai tapasztalat. A 29 fő adatait összesítő korfa ugyanakkor utánpótlási kockázatot is jelez: 17 fő, azaz 58,6% a 45–59 éves korcsoportba tartozik, miközben 35 év alatti oktató mindössze 1 fő. A 60 éves vagy idősebb kollégák száma 3 fő.

Az oktatói testület életkori megoszlása (N = 29)



Oktatói korfa a rendelkezésre bocsátott életkori csoportok alapján.

A korösszetételből következő vezetői feladat a tudásátadás szervezett biztosítása és a fiatal szakemberek bevonása. A mentori rendszer, a pályakezdekők támogatása, az óralátogatásokra és műhelymunkára épülő belső tanulás, valamint a célzott továbbképzések csökkentik a kulcstudás elvesztésének kockázatát.

2.4. Infrastruktúra és gazdálkodási háttér

Az intézmény infrastruktúrája összetett: az iskolai tantermek és laborok mellett kollégium, tanüzem és tangazdaság szolgálja az oktatást. A fenntartható működés feltétele a kihasználtság, az állagmegóvás, az energiaköltségek és a képzési célú használat rendszeres értékelése. A fejlesztési döntéseket ezért műszaki, pedagógiai és gazdasági szempontból egyaránt alá kell támasztani.

3. Fejlesztési célok és intézkedések

3.1. Oktatásfejlesztés és gyakorlati képzés

- projektalapú, tantárgyközi és ágazati feladatok bővítése;
- a tangazdasági és tanüzemi gyakorlatok éves képzési ütemtervhez kapcsolása;
- digitális mérési, dokumentációs és termelésirányítási eszközök bevonása;
- a duális partnerekkel közös követelmény- és értékelési rendszer fejlesztése;
- pályaaorientációs és szakmabemutató programok erősítése általános iskolások számára.

3.2. Tanulói támogatás és esélyteremtés

- egyéni fejlesztési és mentorálási folyamatok egységes dokumentálása;
- felzárkóztató, tehetséggondozó és vizsgafelkészítő programok összehangolása;
- a tervezett Dobbantó program és műhelyiskolai lehetőségek szakmai megalapozása;
- tanulói jóllétet, konfliktuskezelést és közösségépítést támogató programok;
- a lemorzsolódási adatok negyedéves vezetői értékelése és célzott beavatkozás.

3.3. Oktatói közösség és szervezetfejlesztés

- belső tudásmegosztó műhelyek és szakmai hospitálások;

- pályakezdőket és új belépőket segítő mentori rendszer;
- továbbképzési terv a képzési portfólió és a tanulói szükségletek alapján;
- átlátható feladatmegosztás, rendszeres vezetői visszajelzés és elismerés;
- a technikai és adminisztratív munkatársak bevonása a működésfejlesztési egyeztetésekbe.

3.4. Infrastruktúra és fenntarthatóság

- éves állapotfelmérésre és prioritásokra épülő karbantartási terv;
- energia- és vízfelhasználás mérése, takarékosági intézkedések;
- a tanüzem és a tangazdaság oktatási célú eszközfejlesztése;
- pályázati és partneri források célzott bevonása, fenntartási költségek előzetes vizsgálatával.

3.5. Partnerkapcsolatok és intézményi láthatóság

- rendszeres ágazati partnerforum a képzési igények és gyakorlati tapasztalatok értékelésére;
- a gazdasági kamarával, duális képzőhelyekkel és felsőoktatási partnerekkel való együttműködés erősítése;
- eredményes tanulói projektek, versenyek és intézményi jó gyakorlatok tervszerű bemutatása.

3.6. Megvalósítás, mérés és visszacsatolás

A program végrehajtását éves intézkedési terv bontja felelősökre, határidőkre és mérhető eredményekre. A vezetői értékelés kiemelt mutatói: beiskolázási és megtartási adatok, hiányzások, tanulmányi és vizsgaeredmények, duális partneri visszajelzések, tanulói elégedettség, oktatói továbbképzések, valamint a tanüzem és a tangazdaság oktatási és gazdasági teljesítménye.

4. Vezetői felkészültség és működési elvek

4.1. Szakmai felkészültség

Pedagógusi, agrárszakmai és vezetői végzettségeim, valamint az oktatásban és a szakképzésben szerzett tapasztalataim megalapozzák az intézmény szakmai irányítását. Jelenlegi munkaköröm: szakmai igazgatóhelyettesi feladatokért felelős, megbízott igazgató.

Folyamatban lévő tanulmányaim: fejlesztő, differenciáló pedagógia területen pedagógus-szakvizsgára felkészítő szakirányú továbbképzési szak; a képzés várható befejezése 2027. június.

További folyamatban lévő tanulmányaim: Eötvös Loránd Tudományegyetem Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar, gyógypedagógia alapképzési szak, logopédia szakirány; a képzés várható befejezése 2028. január.

4.2. Vezetői kompetenciák

- stratégiai tervezés és felelős döntéshozatal;
- egyértelmű, tiszteletteljes és kétirányú kommunikáció;
- együttműködésre és egyértelmű feladat- és felelősségmegosztásra épülő vezetés;
- adatokra támaszkodó értékelés és következetes visszacsatolás;
- jogszerű, átlátható és takarékos intézményi működés.

5. Záró gondolatok

Célom olyan intézmény vezetése, amely egyszerre őrzi agrárszakmai hagyományait és képes megújulni; amelyben a tanulók piacképes tudást, munkafegyelmet és jövőképet kapnak, a

munkatársak pedig kiszámítható szakmai környezetben dolgozhatnak. A program megvalósítását nyitott párbeszéddel, mérhető célokkal és következetes vezetői munkával kívánom szolgálni.

Felhasznált intézményi dokumentumok

- az intézmény szakmai programja és szervezeti dokumentumai;
- a tanulói és oktatói összetétel rendelkezésre bocsátott adatai;
- a tanüzem és a tan gazdászág működésére vonatkozó üzleti tervek;
- a Kisalföldi Agrárszakképzési Centrum vonatkozó irányelvei és adatszolgáltatásai.

Kelt: Székesfehérvár, 2026. szeptember 03.


Kiss Adél

II. TANÜZEMI ÜZLETI ÉS STABILIZÁCIÓS TERV

Kétéves intézkedési program

1. Vezetői alapelv és cél

A tanüzem elsődleges rendeltetése a tanulók biztonságos, korszerű és valós munkafolyamatokra épülő gyakorlati oktatása. A gazdasági stabilizáció ezt a pedagógiai célt szolgálja: kiszámítható alapanyag- és eszközellátást, tervezhető gyakorlatokat, a veszteségek mérséklését és az előállított termékek szabályos, átlátható értékesítését kell biztosítani.

2. Kiinduló helyzet

- a tanüzem jelenleg veszteségesen működik, miközben a termelés mennyiségét az oktatási létszám és a technológiai gyakorlatok határozzák meg;
- a működő tanbolt két alkalmazottal értékesít, a tanulók közvetlen munkavégzésére nem épül;
- a belvárosi, teljesen felszerelt második üzlethelyiség jelenleg kihasználatlan;
- a megalapozott gazdasági döntésekhez termékszintű önköltség-, selejt-, energia- és értékesítési adatok rendszeres gyűjtése szükséges.

3. Oktatási funkció

A termelési tervet az éves képzési programból kell levezetni. A tanulók feladatai a pék- és cukrászati technológiák teljes folyamatát fedjék le az anyag-előkészítéstől a minőségellenőrzésen és higiéniai dokumentáción át a csomagolásig. A piaci értékesítés mennyisége nem írhatja felül a képzési követelményeket, ugyanakkor a vevői visszajelzés és a valós minőségi elvárás fontos tanulási elem.

4. Kétéves stabilizációs célok

- a termelés és az értékesítés heti összehangolása, a túltermelés és a selejt mérséklése;
- termékszintű önköltségszámítás és fedezeti információ kialakítása;
- a működő tanbolt választékának, nyitvatartásának és készletgazdálkodásának optimalizálása;
- a kihasználatlan belvárosi üzlethelyiség szabályos és gazdaságilag indokolt hasznosítása;
- az oktatási feltételek fenntartása mellett a működési hiány érdemi csökkentése.

5. Intézkedések

5.1. Termelés- és értékesítéstervezés

- heti termelési terv a csoportlétszám, a tananyagegység, az előrendelés és a tapasztalati kereslet alapján;
- napi gyártási, értékesítési, visszáru- és selejtnapló;
- előrendelési és intézményi rendezvényellátási lehetőségek szabályozott bővítése;
- a termékválaszték rendszeres felülvizsgálata fedezet, tanulási érték és szezonális szerint.

5.2. A belvárosi üzlethelyiség hasznosítása

A belvárosi üzlethelyiség hasznosítása során a havi 450 000 Ft-os díj előzetes célértékként vehető figyelembe. A tényleges hasznosítás feltétele a tulajdonosi és fenntartói jóváhagyás, a vagyonkezelési

és beszerzési szabályok betartása, az értékecslés vagy piaci összehasonlítás, továbbá a megfelelő szerződéses garanciák.

Teljes éves kihasználtság mellett a 450 000 Ft/hó összeg 5,4 millió Ft bruttó éves bevételt jelentene. A tanüzem működését azonban csak a közüzemi, karbantartási, adminisztratív és egyéb kapcsolódó költségek levonása után ténylegesen megmaradó összeg javítja. A közüzemi költségeket célszerű a használóval tényleges fogyasztás alapján elszámolni; ettől eltérő megoldás esetén fogyasztási korlát, elszámolási szabály és díjfelülvizsgálat szükséges.

Döntési kapu

Szerződés csak akkor köthető, ha a jóváhagyások rendelkezésre állnak, a várható nettó hozzájárulás pozitív, és a használat nem korlátozza az intézmény oktatási feladatait.

5.3. Költségkontroll és felelősségek

- anyagfelhasználási normák és eltérésvizsgálat;
- energiafogyasztás havi nyomon követése;
- karbantartási és eszközpótlási terv;
- egyértelmű felelősségi rend a termelés, raktár, értékesítés és pénzügyi adatszolgáltatás területén.

6. Pénzügyi tervezés és kockázatok

Tétel	Tervezési elv / számítás
Belvárosi üzlethelyiség célértéke	450 000 Ft/hó, piaci vizsgálattal igazolandó
Elméleti éves bruttó bevétel	$450\,000 \times 12 = 5\,400\,000$ Ft teljes kihasználtság esetén
Kétéves elméleti bruttó bevétel	10 800 000 Ft, üresedés és költségek előtt
Költségek levonása után megmaradó összeg	bruttó bevétel – közüzem – karbantartás – adminisztratív és egyéb közvetlen költségek

A terv fő kockázatai az üresedés, a díjfizetés elmaradása, a közüzemi árak változása, a karbantartási kötelezettség, az értékesítési kereslet ingadozása és az alapanyagárak emelkedése. Ezeket óvadék, felmondási és díjfelülvizsgálati feltételek, fogyasztásmérés, rendszeres költségelemzés és több forgatókönyv alkalmazása mérsékli.

7. Megvalósítási ütemterv

Időszak	Fő feladat	Eredmény
0–3. hónap	adatgyűjtés, önköltségi modell, termelési és selejtnapló	hiteles kiinduló adatok
3–6. hónap	választék- és munkafolyamat-optimalizálás; hasznosítási döntés előkészítése	vezetői döntési csomag

Időszak	Fő feladat	Eredmény
6–12. hónap	jóváhagyott intézkedések bevezetése, havi monitoring	veszteség mérséklése
2. év	eredmények értékelése, díjak és termékportfólió felülvizsgálata	stabilabb, tervezhető működés

8. Ellenőrzési mutatók

- tanulói gyakorlati órák teljesülése és kompetenciaeredmények;
- termelt és értékesített mennyiség, selejt- és visszáruarány;
- anyag-, energia- és személyi költség, termékszintű fedezet;
- üzlethelyiség kihasználtsága, díjbevétele és nettó hozzájárulás;
- vevői, tanulói és oktatói visszajelzések.

9. Összegzés

A tanüzem stabilizálása fokozatos, adatokra épülő beavatkozást igényel. A cél nem a képzési volumen öncélú csökkentése, hanem a gyakorlati oktatás minőségének megőrzése mellett a termelés, az értékesítés és a költségek összehangolása. A belvárosi üzlethelyiség hasznosítása csak megfelelő jóváhagyásokkal, piaci alátámasztással és ellenőrizhető nettó gazdasági előny mellett indokolt.

Kelt: Székesfehérvár, 2026. szeptember 03.


Kiss Adél

III. TANGAZDASÁGI ÜZLETI TERV

A tanulók gyakorlati oktatását szolgáló, klímaalkalmazkodó működési modell

1. Vezetői alapvetés és a működtetés célja

A tangazdaság a mezőgazdasági szakképzés meghatározó gyakorlati helyszíne. Olyan valós termelési környezetet biztosít, amelyben a tanulók nem elszigetelt munkaműveleteket, hanem a gazdálkodás egymásra épülő folyamatait ismerhetik meg: a talaj-előkészítéstől és vetéstől a növényápoláson és betakarításon át a takarmányozásig, az állatgondozásig, az állategészségügyi megelőzésig, valamint a termék-előkészítés és értékesítés alapvető feladataiig.

Intézményvezetői szemléletem szerint a tangazdaság nem önálló, nyereségmaximalizáló vállalkozás, hanem a szakképzési alapfeladatot szolgáló oktatási infrastruktúra. Működését ugyanakkor felelős gazdálkodással, ellenőrizhető tervezéssel, a kockázatok folyamatos értékelésével és a fenntartói források takarékos felhasználásával kell biztosítani.

A terv kizárólag intézményi működtetéssel számol. A termelési és állattartási szerkezetet nem a maximális kibocsátás, hanem az oktathatóság, az állatjóllét, a biztonságos feladatellátás, a rendelkezésre álló munkaerő és infrastruktúra, valamint a klímaváltozásból eredő kockázatok alapján szükséges kialakítani.

2. Stratégiai célok

Stratégiai cél	Tartalma	Várt oktatási eredmény
Gyakorlati képzés elsődlegessége	A termelési program és az éves munkarend összehangolása a szakmai programmal, az óratervekkel és a tanulói létszámmal.	Tervezhető, dokumentálható és kompetenciaalapú gyakorlati foglalkozások.
Klímaalkalmazkodó gazdálkodás	A vetésszerkezet, a talajművelés, a vízgazdálkodás és a takarmánybázis évenkénti felülvizsgálata.	A tanulók valós példákon sajátítják el az alkalmazkodó gazdálkodás módszereit.
Fenntartható állattartás	Az állatlétszám és az ágazatok oktatási hasznának összehangolása a takarmány-, munkaerő- és értékesítési lehetőségekkel.	Rendszeres állatgondozási, takarmányozási és állategészségügyi gyakorlat.
Költségtudatos működés	Ágazatonkénti költség- és bevételnyilvántartás, előzetes értékesítési terv, rendszeres vezetői kontroll.	A gazdasági szemlélet és az üzemi adminisztráció gyakorlati elsajátítása.

Stratégiai cél	Tartalma	Várt oktatási eredmény
Biztonságos infrastruktúra	Saját vízellátás, karbantartási terv, munkavédelmi és járványvédelmi feltételek fejlesztése.	Biztonságos, korszerű és hosszú távon használható képzőhely.

3. A tangazdaság oktatási funkciója

A tangazdaság éves működési tervét minden tanév előtt a szakmai programból, a tanulói létszámból, az oktatandó kompetenciákból és az adott évi termelési ciklusból kell levezetni. A munkafolyamatok ütemezésénél biztosítani szükséges, hogy a tanulók ne csupán szemlélői, hanem megfelelő oktatói irányítás mellett tényleges résztvevői legyenek a feladatoknak.

- tanulócsoportonként és évfolyamonként meghatározott gyakorlati feladatok és elérendő kompetenciák;
- forgó rendszerű munkaszervezés a növénytermesztési, állattartási, gépüzemeltetési és adminisztrációs feladatok között;
- egyéni vagy csoportos munkanapló, amelyben rögzíthető a munkaművelet, az időjárási körülmény, a felhasznált anyag, az eredmény és a tapasztalat;
- a munkavédelmi, állatjóléti, higiéniai, környezetvédelmi és járványvédelmi szabályok folyamatos gyakorlása;
- az elméleti órákon tanultak összekapcsolása a tangazdaság tényleges termelési és gazdálkodási adataival;
- tanulói projektfeladatok a hozamok, takarmányigények, költségek, vízfelhasználás és értékesítési lehetőségek elemzésére.

A termelési bevétel fontos a működési terhek mérséklésében, de nem írhatja felül az oktatási célt. Egy ágazat fenntartását ezért nem kizárólag a közvetlen eredménye alapján, hanem a képzési értéke, a tanulók által elsajátítható kompetenciák, a biztonságos működtethetőség és a teljes intézményi ráfordítás együttes mérlegelésével kell megítélni.

4. Klímaváltozáshoz alkalmazkodó növénytermesztés

A tangazdaság növénytermesztését egyre nagyobb mértékben befolyásolja a hosszan tartó csapadékhiány, a csapadék időbeli egyenetlensége, a hóhullámok, az enyhébb telek, a talaj vízkészletének csökkenése, valamint a szélsőséges időjárási események gyakoribbá válása. Emiatt a korábbi hozamokra épülő, változatlan termelési szerkezet nem tekinthető automatikusan fenntarthatónak.

A mintegy 60 hektáros tangazdasági területen az éves vetésszerkezetet rugalmasan, az elővetemény, a talajállapot, az adott évi vízkészlet, az AÖP-vállalások, a takarmányigény, a gépi kapacitás és a képzési feladatok együttes figyelembevételével szükséges meghatározni. A cél nem egyetlen növénykultúra előtérbe helyezése, hanem az időjárási és piaci kitettséget mérséklő, oktatási szempontból is változatos rendszer kialakítása.

Kockázat	Alkalmazkodási irány	Tanulói gyakorlat
Aszály és hőstressz	Szárazságtűrő fajták és hibridek vizsgálata; vetésidő és tőszám helyi adottságokhoz igazítása; talajnedvesség megőrzése.	Fajta-összehasonlítás, állományfelvételezés, talajnedvesség megfigyelése.
Csapadék szélsőséges eloszlása	Talajtömörödés csökkentése, vízbefogadó képesség javítása, a műveletszám mérséklése, erózió elleni védelem.	Talajállapot-vizsgálat, művelési módok összehasonlítása.
Takarmánynövények hozamingadozása	Több lábon álló takarmánybázis, biztonsági készlet, alternatív tömegtakarmányok és beszerzési lehetőségek előzetes tervezése.	Hozambecslés, takarmánymérleg és készletnyilvántartás készítése.
Kártevők és kórokozók változása	Rendszeres megfigyelés, integrált növényvédelem, beavatkozási küszöbök alkalmazása.	Növényvédelmi szemle és megfigyelési napló vezetése.
Talaj szervesanyag-tartalmának csökkenése	Vetésváltás, szármaradvány-gazdálkodás, szerves trágya okszerű felhasználása, szükség szerint takarónövények.	Talajmintavétel, tápanyag-gazdálkodási és vetésforgó-tervezési feladat.

5. Saját takarmány előállítása: lehetőség és kockázat

A saját takarmány előállítása csökkentheti a külső beszerzéstől és a piaci ármozgásoktól való függést, ugyanakkor a klímaváltozás miatt önmagában nem jelent biztos költségelőnyt. Az aszályos években a szálas- és tömegtakarmány mennyisége, beltartalmi értéke és betakaríthatósága egyaránt romolhat. Ilyen helyzetben egyszerre jelentkezhet az alacsonyabb saját hozam, a többlet gépi munka, valamint a drágább külső takarmánybeszerzés.

Ezért minden gazdasági év elején és a fő betakarítások után takarmánymérleget kell készíteni. A mérlegnek állatfajonként és korcsoportonként tartalmaznia kell a tervezett éves szükségletet, a saját készlet mennyiségét és minőségét, a veszteségi tartalékot, valamint az esetleges vásárlás várható költségét.

- Az állatállomány tényleges éves takarmányigényének meghatározása.
- A várható saját termés óvatos hozambecslése és legalább egy kedvezőtlen hozamváltozat elkészítése.
- Biztonsági készlet szint meghatározása a kritikus téli és kora tavaszi időszakokra.
- A takarmány beltartalmi vizsgálata és az adagok szakmai felülvizsgálata.
- Hiány esetére előzetesen meghatározott beszerzési források és döntési határértékek kialakítása.
- Tartós hiány esetén az állatlétszám oktatási minimumhoz igazodó, időben történő korrekciója.

A tanulók a takarmánymérleg elkészítésében, a készletfelmérésben, a mintavételben, az adagok számításában és a veszteségek értékelésében is részt vehetnek. Ezáltal közvetlenül megtapasztalják, hogy a növénytermesztés eredménye miként hat az állattartás költségeire és biztonságára.

6. Vízgazdálkodás és saját vízellátás

A tangazdaság működésének egyik legsérülékenyebb pontja a vízellátás. A telephelyen az állatok itatása, a takarmány-előkészítés, a tisztítás és fertőtlenítés, a szociális épület, az oktatási célú tanterem, valamint egyes növénytermesztési feladatok folyamatos és biztonságos vízellátást igényelnek.

Jelenleg a vízellátás külső forrásból, a szomszédos ingatlanról biztosítható. Ez jelentős költséget és működési függőséget jelent. A saját víznyerő hely létesítésének előkészítése ezért kiemelt fejlesztési feladat, amelyet a szükséges vízjogi, műszaki, vízminőségi és gazdaságossági vizsgálatokra kell alapozni.

- a teljes éves vízfelhasználás mérésének és felhasználási cél szerinti nyilvántartásának kialakítása;
- a kút létesítési és üzemeltetési feltételeinek, engedélyezhetőségének és várható hozamának vizsgálata;
- az ivóvíz-minőséget igénylő és az egyéb felhasználások műszaki elkülönítése;
- víztakarékos itatók, szivárgásellenőrzés és rendszeres karbantartás;
- az öntözési lehetőségek külön szakmai, vízjogi és megtérülési vizsgálata;
- a tanulók bevonása a vízmérleg, a fogyasztási napló és a víztakarékossági feladatok kidolgozásába.

A beruházás gazdasági vizsgálatának alapképlete: éves elkerült vízvásárlási költség = mért éves vízfelhasználás $\times$ Ft/m³. Ebből le kell vonni a saját rendszer energia-, vizsgálati, karbantartási, engedélyezési és értékcsökkenési költségeit. Megbízható éves fogyasztási adat nélkül megtakarítási összeg vagy megtérülési idő nem állapítható meg felelősen.

7. Az állattartás fenntartható működtetése

Az állattartás kiemelkedő oktatási értékkel bír, mert napi rendszerességgű, felelősségteljes munkát, állatmegfigyelést, takarmányozást, higiéniai fegyelmet és állatjólléti szemléletet igényel. Ugyanakkor az ágazatok fenntartása egész éves munkaerő-ellátást, biztos takarmánybázist, megfelelő férőhelyet, állategészségügyi felügyeletet és tervezhető értékesítést követel.

7.1. Szarvasmarha-ágazat

A szarvasmarhatartás az állatgondozási, takarmányozási, szaporodásbiológiai és állategészségügyi gyakorlatok fontos bázisa. A gazdasági nehézséget elsősorban a hosszú termelési ciklus, a magas takarmány- és tartási költség, az egyedi állatokhoz kötődő kockázat, valamint a kis tételben történő értékesítés jelenti.

A borjak és a selejtezésre kerülő állatok értékesítésekor az intézmény alkuereje korlátozott lehet; az értékesítés időpontját az állatok kora, kondíciója, férőhelyigénye és a piaci kereslet együttesen befolyásolja. A szállítás megszervezése és költsége szintén csökkentheti a realizálható eredményt. Ezért éves szaporulati és értékesítési tervet kell készíteni, több lehetséges felvásárlói csatorna előzetes feltérképezésével és dokumentált ajánlat-összehasonlítással.

7.2. Sertéságazat

A sertéstartás oktatási szempontból hasznos, de különösen érzékeny a takarmányárakra, a járványvédelmi követelményekre, a folyamatos gondozási igényre és az értékesítési árak változására.

Kis állománynál az egy állatra jutó állandó költség magas lehet, miközben a malac- és hízóértékesítés bevétele erősen időzítés- és piacfüggő.

A sertéságazat fenntartását ezért évenként felül kell vizsgálni. A döntésnek tartalmaznia kell az oktatási célból szükséges minimális állatlétszámot, a férőhely- és munkaerő-kapacitást, a teljes takarmányköltséget, az állategészségügyi és fertőtlenítési kiadásokat, az értékesítés előzetes lehetőségét, valamint az esetleges kiesések hatását. A létszám növelése csak akkor indokolt, ha a képzési szükséglet, a takarmánybázis, a járványvédelmi biztonság és a várható értékesítés egyaránt alátámasztja.

7.3. Juhágazat

A juhágazat a legeltetés, a gyepgazdálkodás, az ellés körüli feladatok, a báránynevelés és az állománykezelés oktatásában tölti be fontos szerepet. Gazdasági kockázatot jelenthet a szaporulat ingadozása, a bárányértékesítés szezonális jellege, a gyep hozamának időjárás-függősége, valamint a szükséges téli takarmány biztosítása. A tartás fejlesztését ezért a gyepterületek eltartóképességéhez és a biztonságosan előállítható takarmány mennyiségéhez kell igazítani.

Ágazat	Fő nehézség	Vezetői intézkedés	Oktatási cél
Szarvasmarha	Hosszú ciklus, magas tartási költség, kis tételű értékesítés.	Éves szaporulati és értékesítési terv; ajánlatok összehasonlítása; állatonkénti költségkövetés.	Takarmányozás, gondozás, szaporodásbiológia, állategészségügy.
Sertés	Takarmányár, járványvédelem, magas állandó költség, ingadozó értékesítés.	Oktatási minimumlétszám; teljes költségszámítás; előzetes értékesítési csatorna; szigorú telepi higiénia.	Sertésgondozás, takarmányozás, higiénia és járványvédelem.
Juh	Szezonális szaporulat és értékesítés, aszályérzékeny gyep- és takarmánybázis.	Létszám igazítása az eltartóképességhez; téli készlet; ellési és értékesítési ütemterv.	Legeltetés, gyepgazdálkodás, ellés, báránynevelés.

8. Működési és értékesítési rendszer

A gazdaság működésének kiszámíthatósága érdekében az egyes ágazatokhoz felelősöket, éves feladattervet, költségkeretet és ellenőrzési pontokat kell rendelni. A termelési adatok, a készletek, az állatmozgások, a felhasznált inputanyagok, a gépi munkák és az értékesítések nyilvántartása nemcsak gazdasági, hanem oktatási célú adatbázist is képez.

- éves termelési és gyakorlati oktatási terv jóváhagyása;
- havi készlet-, állatlétszám- és költségellenőrzés;
- betakarítás után tényleges hozam- és takarmánymérleg készítése;
- értékesítés előtt legalább a lehetséges piaci csatornák dokumentált összevetése;
- ágazatonkénti terv-tény elemzés félévente és gazdasági év végén;

- a tapasztalatok visszacsatolása a következő évi vetésszerkezetbe, állatlétszámba és oktatási programba.

9. Pénzügyi tervezés és kockázatkezelés

A tangazdaság pénzügyi tervezését minden gazdasági évben az aktuális termelési, állattartási és oktatási adatok alapján kell elkészíteni. Ellenőrzött kiinduló adatok hiányában konkrét bevételi vagy eredményígéret nem tehető; ezért a döntésekhez alap-, kedvező és kedvezőtlen forgatókönyvet szükséges kidolgozni.

- a várható termésmennyiség, minőség és értékesítési ár rendszeres felülvizsgálata;
- a takarmány-, állategészségügyi, energia-, karbantartási és személyi költségek nyomon követése;
- a saját takarmány előállításának összevetése a biztonságos külső beszerzés költségével;
- az állatállomány létszámának a takarmánybázishoz, a férőhelyhez és az oktatási feladatokhoz igazítása;
- negyedéves vezetői értékelés és szükség esetén intézkedési terv készítése.

A pénzügyi egyensúly vizsgálata nem önálló nyereségcél szolgál, hanem annak biztosítását, hogy a tangazdaság hosszú távon, kiszámíthatóan és a tanulók gyakorlati oktatásának sérelme nélkül működhessen.

10. Fejlesztési prioritások

Prioritás	Indok	Megvalósítás elve
Saját vízellátás előkészítése	A magas külső vízdíj és az ellátási függőség csökkentése; oktatási és állatjóléti biztonság.	Fogyasztásmérés, engedélyezhetőségi és műszaki vizsgálat, teljes életciklus-költség alapján hozott fenntartói döntés.
Takarmány- és készletgazdálkodás	A klímaváltozás miatt bizonytalanabb saját hozam és dráguló pótlás.	Takarmánymérleg, minőségvizsgálat, biztonsági készlet és előzetes beszerzési terv.
Gépek és eszközök ütemezett megújítása	A biztonságos tanulói gyakorlat és a munkák időben történő elvégzése.	Állapotfelmérés; oktatási kihasználtság és teljes költség alapján rangsorolt fejlesztés; saját gép és bér munka összevetése.
Állattartó telepi feltételek	Állatjólét, higiénia, járványvédelem és munkabiztonság.	Karbantartási és fertőtlenítési terv; kritikus pontok megszüntetése; oktatási célú korszerűsítés.
Digitális nyilvántartás	Pontos terv-tény elemzés és a tanulók gazdasági-adatkezelési készségeinek fejlesztése.	Egységes termelési, készlet-, állat- és költségnyilvántartás, jogosultsági és adatvédelmi szabályokkal.

11. Megvalósítás és ellenőrzés

Időszak	Feladat	Ellenőrizhető eredmény
Tanév és gazdasági év előkészítése	Tanulói létszám és kompetenciák, vetésszerkezet, állatlétszám, takarmány- és értékesítési terv összehangolása.	Jóváhagyott éves tangazdasági és gyakorlati oktatási terv.
Havi	Készlet, vízfogyasztás, állatlétszám, állategészségügyi események, költségek és elvégzett tanulói feladatok áttekintése.	Havi vezetői kontrolllap és eltéréskezelés.
Betakarítás után	Hozamok, minőség, veszteség és takarmányfedezet felmérése.	Aktualizált takarmánymérleg és szükség szerinti intézkedési terv.
Félévente	Ágazati terv-tény elemzés, oktatási hasznosulás és munkaszervezés értékelése.	Vezetői beszámoló, korrekciós döntések.
Évente	A működési modell, állatlétszám, növénytermesztési szerkezet és fejlesztési sorrend felülvizsgálata.	Következő évi, kockázatokkal alátámasztott terv.

12. Eredményességi mutatók

- a tervezett gyakorlati foglalkozások és tanulói munkaműveletek megvalósulási aránya;
- a munkavédelmi, állatjóléti és járványvédelmi előírások teljesülése;
- a tanulók által vezetett munkanaplók és projektfeladatok minősége;
- a hektáronkénti hozamok és a termésbiztonság többéves alakulása;
- a saját takarmány fedezeti aránya, minősége és a vásárolt pótlás költsége;
- az állatállomány szaporulati, egészségügyi és kiesési mutatói;
- az értékesítési tervhez viszonyított tényleges mennyiség és árbevétel;
- a vízfelhasználás mért mennyisége és fajlagos költsége;
- az ágazati terv-tény eltérések nagysága és a megtett korrekciók eredményessége.

13. Összegzés és vezetői felelősségvállalás

A tangazdaság jövőjét az intézményi működtetésre, a tanulók gyakorlati oktatására és a környezeti-gazdasági változásokhoz való tudatos alkalmazkodásra kell építeni. A tangazdaság akkor tölti be megfelelően szerepét, ha a tanulók biztonságos körülmények között, valós termelési helyzetekben sajátíthatják el a szakmai feladatokat, miközben az intézmény átláthatóan és felelősen gazdálkodik a rendelkezésére álló erőforrásokkal.

A klímaváltozás következtében a növénytermesztés és a saját takarmány előállítása kevésbé kiszámítható. Ez közvetlenül hat az állattartás költségeire, az állatlétszám fenntarthatóságára és az értékesítési döntésekre. A vezetői feladat ezért nem a kockázatok elhallgatása vagy egy biztos nyereség ígérete, hanem az adatokon alapuló tervezés, az időben meghozott korrekció és az oktatási alapfeladat folyamatos védelme.

A saját vízellátás előkészítése, a klímaalkalmazkodó vetésszerkezet, az éves takarmánymérleg, az oktatási célhoz igazított állatlétszám, az előre tervezett értékesítés és az ágazatonkénti költségkontroll együttesen teremtheti meg a hosszú távú működés biztonságát. A fejlesztések sorrendjét minden esetben az oktatási hasznosság, a működési kockázat csökkentése és a fenntartói források felelős felhasználása alapján kell meghatározni.

Vezetőként olyan tangazdaság működtetésére törekszem, amely nemcsak helyszínt biztosít a gyakorlati oktatáshoz, hanem követhető mintát ad a tanulóknak a felelős, alkalmazkodó és szakmailag megalapozott gazdálkodásról.

Kelt: Székesfehérvár, 2026. szeptember 03.


Kiss Adél