

*Kisalföldi ASZC
Herman Ottó
Környezetvédelmi és Mezőgazdasági Technikum, Szakképző Iskola
és Kollégium
9700 Szombathely, Ernuszt K. u. 1.*



IGAZGATÓI PÁLYÁZAT

2026-2031

Készítette: Hodvogner Csaba
igazgató

I. BEVEZETÉS – INTÉZMÉNYI ÉS VEZETŐI KIINDULÓPONTOK.....	6
1.1 Intézményi múlt és szakmai küldetés.....	6
1.2. Vezetői hitvallás és intézményirányítási szemlélet	6
1.3. A pályázat célja és szerkezeti felépítése	6
1.4. A szakképzés változó környezete és vezetői válaszok	7
1.5. Alapelvek a 2026–2031-es vezetői ciklusra	7
II. AZ INTÉZMÉNY BEMUTATÁSA ÉS TÉRSÉGI SZEREPE.....	8
2.1. Az intézmény alapadatai.....	8
2.2. Az intézmény tárgyi feltételei.....	8
2.3. Az intézmény személyi feltételei.....	8
2.4. Munkaközösségek	9
2.5. Az intézmény térségi szerepe	9
2.6. Hagyományok és közösségi szerepvállalás.....	10
2.7. A tanévek különlegességei	10
III. HELYZETELEMZÉS – TAPASZTALATOK A 2021–2026-OS IDŐSZAKBÓL	12
3.1. Beiskolázás és tanulólétszám – mennyiségi trendek.....	12
3.2. Képzési struktúra – osztályindítások számszerű elemzése	13
3.3. Tanulói összetétel	13
3.4. Kollégiumi ellátás – mérhető pedagógiai hozzáadott érték.....	14
3.5. Tanüzem – gazdálkodási és képzési mutatók	15
3.6. Felnőttképzés.....	15
3.7. Humán erőforrás és infrastruktúra – előre jelző adatok	15
3.8. Minőségbiztosítás.....	15
3.9. Összegzés – számokra épülő helyzetkép.....	16
IV. SZAKMAI ÉS PEDAGÓGIAI MUNKA EREDMÉNYEI.....	17
4.1. Az intézményi szakmai munka irányításának eredményessége	17
4.2. Tanulmányi eredmények alakulása – számok és tendenciák.....	17
4.3. Vizsgaeredmények és szakmai kimenet	18
4.4. Kompetenciamérés, lemorzsolódás és fegyelmi mutatók	19
4.5. Tehetség gondozás és versenyeredmények – nemzetközi szintű igazolás	20
4.6. A szakmai és pedagógiai munka eredményeinek összegzése.....	21
V. DUÁLIS KÉPZÉS ÉS PARTNERKAPCSOLATOK	22

5.1. A duális képzés súlya az intézmény képzési rendszerében	22
5.2. Kamarákkal való együttműködés	22
5.3. A duális partnerek száma és összetétele	23
5.4. A gyakorlati képzés eredményessége – visszajelzések és mutatók	23
5.5. Munkaerőpiaci kimenet – elhelyezkedési tapasztalatok	23
5.6. Intézményi és civil partnerkapcsolatok – adatokkal alátámasztva.....	24
5.7. Nemzetközi partnerkapcsolatok – szakmai hozadék.....	24
5.8. Az adatokkal alátámasztott összegzés	24
VI. A TANÜZEM KÉTÉVES ÜZLETI TERVE (2026–2027).....	25
6.1. A tanüzem szerepe az intézmény működésében.....	25
6.2. Szolgáltatási tevékenységek bevételi alakulása (2025: 2026-2027)	25
6.3. Növényértékesítés – termékszerkezet és bevételi trendek	26
6.4. Nagyobb megrendelők és szolgáltatási partnerek	27
6.5. Logisztikai és humánerőforrás-korlátok.....	27
6.6. A tanüzemi működés összegzése	27
VII. HUMÁNERŐFORRÁS ÉS SZERVEZETI MŰKÖDÉS	28
7.1. Az intézmény humánerőforrásának jellemzői	28
7.2. Oktatói és támogató állomány – szakmai felkészültség.....	28
7.3. Életkori és nemek szerinti összetétel – kockázatok és lehetőségek	28
7.4. Szervezeti struktúra és vezetői munkamegosztás.....	28
7.5. Vezetési stílus, operatív tervezés és ellenőrzés	29
7.6. Döntéshozatal és információáramlás.....	29
7.7. Humánerőforrás-menedzsment kihívásai és összegzés.....	29
VIII. INTÉZMÉNYI MŰKÖDÉS ÉS NEVELÉSI KÖRNYEZET	30
8.1. Az intézményi működés alapelvei.....	30
8.2. Kollégiumi nevelőmunka és annak pedagógiai hatása.....	30
8.3. Mindennapos testnevelés és egészségnevelés	30
8.4. Tanórán kívüli tevékenységek és közösségi élet	31
8.5. Közösségi szolgálat és társadalmi felelősségvállalás.....	31
8.6. Hagyományok, Erasmus+	31
8.7. Örökös Ökoiskola program és fenntarthatóság	31
8.8. Akkreditált Kiváló Tehetségpont működése.....	32
8.9. Digitális működés és az elektronikus napló	32

8.10. Az intézményi működés és nevelési környezet összegzése.....	32
IX. FEJLESZTÉSI STRATÉGIA (2026–2031).....	33
9.1. A fejlesztési stratégia kiindulópontjai	33
9.2. A szakmai képzési kínálat fejlesztése.....	34
9.3. Beiskolázási stratégia és tanulói utánpótlás	34
9.4. Felnőttképzés és felnőttoktatás fejlesztése	34
9.5. A tanüzem stratégiai fejlesztési irányai	35
9.6. Infrastrukturális és digitalizációs fejlesztések.....	35
9.7. Humánerőforrás-fejlesztés és utánpótlás.....	35
9.8. Fenntarthatóság és minőségbiztosítás	36
9.9. Kockázatok és kezelésük.....	36
9.10. A fejlesztési stratégia összegzése	36
X. ÖSSZEĞZÉS ÉS ZÁRÓ NYILATKOZAT	37
10.1. A pályázat szakmai összegzése	37
10.2. Vezetői felelősségvállalás.....	37
10.3. Elköteleződés az intézmény jövője mellett	37
10.4. Jövőkép és stratégiai elköteleződés	38
10.5. Záró nyilatkozat.....	38

Grafikonok, táblázatok

1. ábra	Oktatói, támogató oktatói korfa	9
2. ábra	Tanulóink lakhely (vármegyék) szerint.....	10
1. ábra	Az utolsó két év jelentkezői és jelentkezései	12
2. ábra	Felvettek vármegyék szerint.....	12
3. ábra	Szaktávok létszáma	13
4. ábra	Az SNI és BTM tanulók létszáma	13
5. ábra	Kollégiumi létszámok.....	14
6. ábra	A kollégium és az iskola, év végi átlaga	14
7. ábra	Iskolai tanulmányi átlagok	17
8. ábra	Érettségi átlagok.....	18
9. ábra	Szakmai vizsga átlagok 2025	18
10. ábra	Kompetenciamérés	19
11. ábra	Lemorzsolódás %	19
12. ábra	Dologi kiadások (tanüzem)	25
13. ábra	Készletértékesítés ellenértéke (tanüzem)	26
14. ábra	Bevételek bérbeadásból	33
15. ábra	Pályázatok.....	33

I. BEVEZETÉS – INTÉZMÉNYI ÉS VEZETŐI KIINDULÓPONTOK

1.1 Intézményi múlt és szakmai küldetés

A Kisalföldi ASZC Herman Ottó Környezetvédelmi és Mezőgazdasági Technikum, Szakképző Iskola és Kollégium a nyugat-dunántúli régió egyik meghatározó agrár-szakképző intézménye. Az intézmény jogelődjeinek szakmai gyökerei a 19. századig nyúlnak vissza, jelenlegi formájában 1963 óta működik. Az iskola képzési profilját a kertészeti, erdészeti–vadgazdálkodási, környezetvédelmi–vízügyi, valamint sportágazati szakmák határozzák meg.

Az intézmény küldetése a természetközeli szakmák magas színvonalú oktatása, a szakmai tudás, a gyakorlati kompetenciák és az emberi értékek egyensúlyának megteremtése. Az iskola az elmúlt évtizedek során következetesen megőrizte agrárszakmai fókuszát, tudatosan építette tovább hagyományait, miközben alkalmazkodott a szakképzés rendszerének változásaihoz. Ez a szakmai következetesség biztos alapot teremtett az intézmény elismertségéhez és stabil működéséhez.

1.2. Vezetői hitvallás és intézményirányítási szemlélet

Vezetői munkámban alapvető értéknek tekintem a kiszámítható, átlátható és együttműködésen alapuló intézményirányítást. Meggyőződésem, hogy egy szakképző intézmény eredményessége a közös szakmai munkában, az egységes szemléletben és a világos felelősségi rendben gyökerezik. Az intézményvezetői feladatom az irány kijelölése, a működés feltételeinek biztosítása, valamint a döntésekért vállalt felelősség.

A vezetői döntéshozatal során törekszem a jogszabályi megfelelés, a gazdasági fegyelem és a pedagógiai minőség egyensúlyának megteremtésére. Fontosnak tartom az intézményen belüli partnerséget, a kollégák szakmai önállóságának tiszteletben tartását, ugyanakkor a következetes elvárásrendszer fenntartását. A vezetés célja nem az adminisztratív irányítás erősítése, hanem egy stabil, szakmailag motivált szervezet működtetése.

1.3. A pályázat célja és szerkezeti felépítése

Jelen pályázat célja az intézmény 2026–2031 közötti időszakra vonatkozó szakmai működésének, vezetői tapasztalatainak és fejlesztési irányainak bemutatása. A pályázat a vonatkozó kiírás tartalmi elvárásaihoz igazodik, ugyanakkor logikailag egységes, áttekinthető szerkezetben tárja fel az intézmény helyzetét és jövőképét.

A dokumentum három fő gondolati egység köré épül:

- Honnan indultunk, hol tartunk? – helyzetelemzés, tapasztalatok és objektív adatok alapján;
- Mit értünk el a 2021–2026-os időszakban? – vezetői döntések, szakmai és szervezeti eredmények bemutatása;
- Hová kívánunk eljutni 2026–2031 között, és milyen eszközökkel? – stratégiai célok, fejlesztési irányok és kockázatok ismertetése.

1.4. A szakképzés változó környezete és vezetői válaszok

Az elmúlt években a szakképzés rendszere jelentős átalakuláson ment keresztül. A Szakképzés 4.0 bevezetése, a jogszabályi környezet változásai, valamint a munkaerőpiaci elvárások erősödése új kihívásokat és egyben új lehetőségeket teremtettek az intézmények számára. A tanulói összetétel, a beiskolázási környezet és a képzési elvárások átalakulása tudatos vezetői reagálást igényel.

Vezetőként célom, hogy az intézmény ezekre a változásokra ne eseti megoldásokkal, hanem hosszú távú, átgondolt stratégiával válaszoljon. A stabil működés megőrzése mellett olyan fejlesztési irányokat szükséges kijelölni, amelyek biztosítják az intézmény szakmai hitelességét, regionális szerepét és fenntartható működését.

1.5. Alapelvek a 2026–2031-es vezetői ciklusra

A következő vezetői ciklus során az intézmény működését az alábbi alapelvek mentén kívánom irányítani:

- szakmai megalapozottság és következetes intézményvezetés,
- HR politikában az arany középút tartása,
- együttműködés a centrummal, az oktatókkal, a tanulókkal és a külső partnerekkel,
- a tanulók fejlődését támogató, biztonságos intézményi környezet fenntartása,
- felelős gazdálkodás és fenntartható működés,
- nyitottság a szakmai megújulásra és az innovációra.

II. AZ INTÉZMÉNY BEMUTATÁSA ÉS TÉRSÉGI SZEREPE

2.1. Az intézmény alapadatai

Az intézmény több évtizedes múltra visszatekintő szakképző intézmény, amely a térség agrár- és kertészeti képzési igényeire reagálva alakította ki jelenlegi képzési struktúráját. Az iskola Szombathely külvárosában, Olad városrészben, egy mintegy 3 hektáros kastélyparkban helyezkedik el. Fenntartója az Agrárminisztérium, Költségvetési szerve a Kisalföldi Agrárszakképzési Centrum, működése a hatályos jogszabályi környezetnek megfelelően történik.

Az intézmény alapfeladata a nappali rendszerű szakmai középfokú oktatás, valamint a felnőttképzés, felnőttoktatás biztosítása, amelyet kollégiumi ellátás és tanüzemi háttér egészít ki.

2.2. Az intézmény tárgyi feltételei

Az iskola épületegyüttese hat különálló épületből áll, amelyek állapota eltérő, jellemzően az 1970-es évek műszaki színvonalát tükrözik. Az intézményhez tartozik egy üvegház, kertészeti kert, erdész–vadász gyakorlókert, valamint egy 5 hektáros állami földterület használati joga.

A Széchenyi–Ernuszt–Szirmay kastély az 1870-es években épült, műemlékvédelem alatt áll, fokozatosan romló állapotú, sürgős karbantartást igényel. A kastélypark egységének helyreállítása 2012-ben megtörtént, a park biodiverzitása kedvező, a tananyagban szereplő valamennyi fásszárú növény megtalálható. Az előregedett, balesetveszélyes fák cseréje folyamatos.

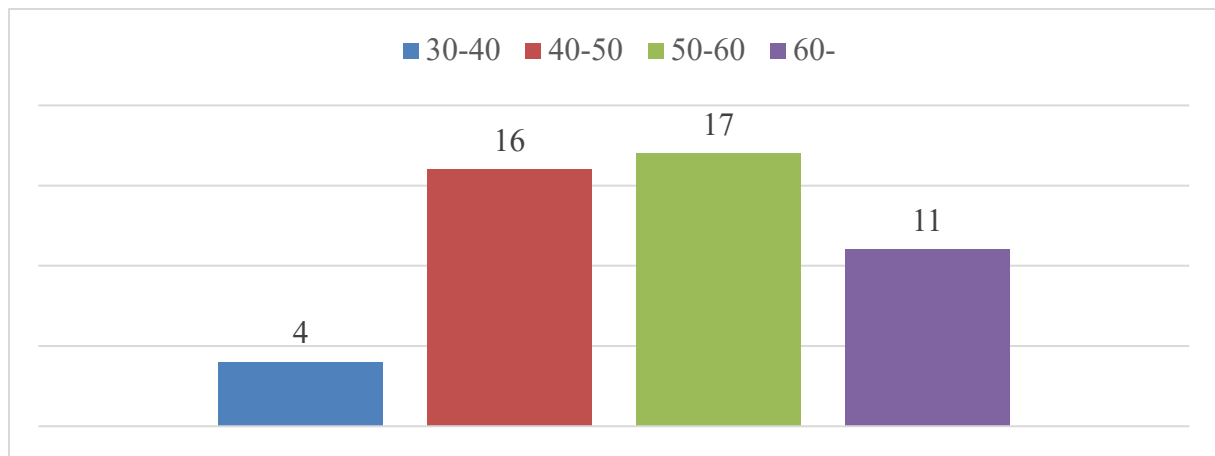
Az intézmény tantermei részben felújítottak: 18 terem IKT-eszközökkel (ebből 5) okostévével felszerelt, a többi projektorral rendelkezik. ÁKK-s informatikai -és egyéb fejlesztés során 43 PC és 10 laptop került be az oktatásba, valamint egy Renault Trafic gépjármű a szállítási feladatok ellátására. A gépműhely, a tornaterem és az üvegház energiahatékonysági felújításra, a kollégium és a tanügy belső korszerűsítésre szorul. Az intézmény egészséges létszámkapacitása 330–370 fő, a kollégium befogadóképessége 148 fő. A 2017-ben elnyert a KEHOP 5.2.2. pályázat 2022-ben felfüggesztésre került.

2.3. Az intézmény személyi feltételei

Az intézmény létszámalapját a fenntartó által meghatározott 76 státuszhely biztosítja. Jelenleg 73 fő áll alkalmazásban, ebből 48 fő oktató és 25 fő technikai dolgozó. A szakmai munkát óraadó oktatók egészítik ki, akik az adott tanévben 17 főt tettek ki.

Az oktatói és támogató oktatói állomány szakmailag stabil, a hiányzó képesítések pótlása folyamatban van. Az intézmény rendelkezik gyógypedagógus és fejlesztőpedagógus

szakemberrel is. Az oktatók közül 11 fő, a technikai dolgozók közül 4 fő öt éven belül nyugdíjba vonul, ami a humánerőforrás-tervezés szempontjából kiemelt figyelmet érdemel.



1. ábra Oktatói, támogató oktatói korfa

A nemek aránya az oktatói és támogató oktató körben kedvező (nő:férfi=2:3).

2.4. Munkaközösségek

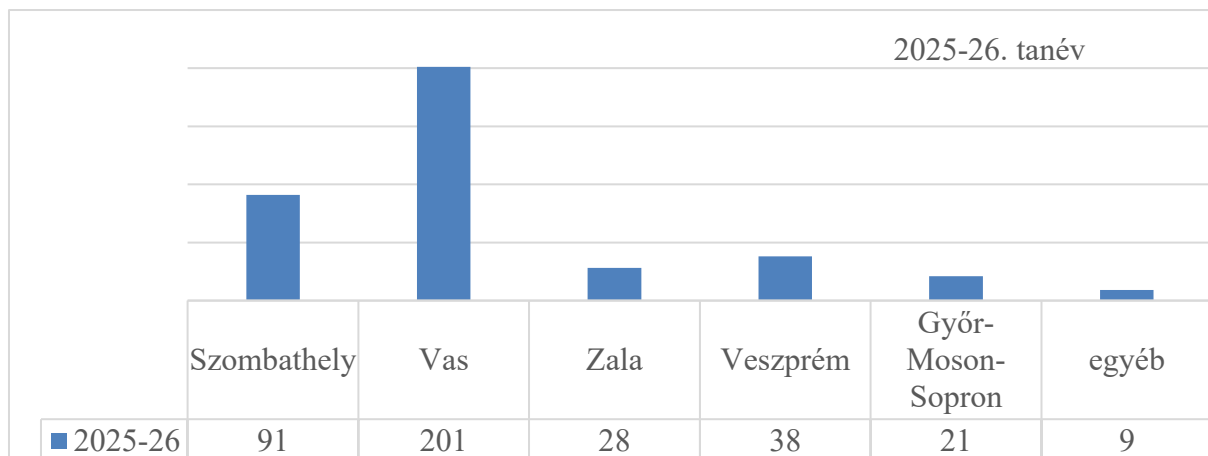
Az intézményben az alábbi munkaközösségek működnek:

- nevelési munkaközösség (osztályfőnökök, kollégiumi nevelőtanárok),
- közismereti munkaközösség,
- kertész munkaközösség,
- erdészet- és vadgazdálkodás munkaközösség,
- környezetvédő-vízügy és sport munkaközösség,
- sportágazati munkaközösség.

A munkaközösségek szakmai műhelyként működnek, részt vesznek a képzési tartalmak fejlesztésében, valamint közreműködnek a belső értékelési és önértékelési folyamatokban. Ez hozzájárul a szakmai párbeszédhez és az egységes intézményi szemlélet kialakulásához.

2.5. Az intézmény térségi szerepe

Szakmai oktatásunk Nyugat-Dunántúlon egyedi, így az intézmény nemcsak helyi, hanem térségi beiskolázási feladatot is ellát. Tanulói több településről érkeznek, ami indokolja a kollégiumi ellátás fenntartását.



2. ábra Tanulóink lakhely (vármegyék) szerint

A térségi szerepvállalás megjelenik a munkaerőpiaci szereplőkkel és a duális képzésben részt vevő partnerekkel való együttműködésben, valamint a szakmai bemutatók és rendezvények szervezésében.

2.6. Hagyományok és közösségi szerepvállalás

Az intézmény kiemelt figyelmet fordít hagyományainak ápolására. Herman Ottó emlékének megőrzése érdekében évente Herman-napot rendez, valamint Herman-plakettet adományoz a kiemelkedő tanulók, dolgozók és külső partnerük részére. Bevezettük a Töpörtyű napot az új tanulóink megismerésére majd megtartjuk a Töpörtyű-avatót és a Hubertusz-napot. Évről-évre megrendezzük a Savaria Floriadae és Savaria Parcum versenyt. Szorgalmazzuk az iskolajelvény viselését. Halottak napján - elhunyt tanárainkra, dolgozóinkra emlékezve - koszorúzunk a Kopjafánál. Rendszeresek az iskolai és térségi szakmai rendezvények, országos és nemzetközi versenyek, kiállítások, sport- és közösségi programok.

Ezek a hagyományok hozzájárulnak az intézmény arculatának erősítéséhez és társadalmi elfogadottságához.

2.7. A tanévek különlegességei

2021-2023 tanév

2019-2020 és a 2020-2021 tanévek alatt vegyes oktatási módban (hagyományos, digitális) oktattunk, neveltünk. 2023-ban visszatértünk a megszokott rendbe a jelenléti. Két év kihagyás után újra megrendeztük a Savaria Floriadae, Savaria Parcum skills előválogató versenyünket.

2022-2023 tanév

Megtartottuk valamennyi rendezvényünket: Töpörtyűnap, Hubertusz nap, Savaria Floriadae és Savaria Parcum, Herman nap, Szalagavató és a Ballagás, valamint megrendeztük a Parképítő és fenntartó technikus Országos Szakmai Tanulmányi Versenyt. Lezártunk egy 16 éves oktatási ciklust az Illés Béla Labdarúgó Akadémiával. Elballagott az utolsó focista osztályunk. Felérték a 11. évfolyamra a tanulmányi ösztöndíjak, ez tovább erősítette szakmai képzés minőségét.

2023-2024 tanév

Az idei év különlegessége, hogy nem tartottunk szalagavatót és ballagást, mert a technikus évfolyamokon a rendes érettségi vizsga átkerült a 13. évfolyamra. Ezzel összefüggésben a 12. évfolyamos tanulóink előrehozott érettségi vizsgát tettek három tantárgyból. Elbúcsúztunk az utolsó Országos Képzési Jegyzékes szakmáktól, valamint a nappali képzésben a kétéves érettségi felkészítő szakközépiskolai osztálytól. Ezzel egy-egy fejezet lezárult az iskola történetében. Savaria Floriadae és Savaria Parcum versenyünkre első alkalommal látogatott el hozzánk agrárminiszter.

2024-2025 tanév

A 2024/2025-ös tanév különleges mérföldköveket tartogatott. Egyik legnagyobb szakmai újításunk a tömbösített oktatás bevezetése volt, amely lehetőséget teremtett arra, hogy tanulóink a szakmájukhoz igazított, koncentráltabb képzési formában mélyítsék el tudásukat. 13. évfolyamosaink voltak az elsők, akik ebben a rendszerben tanultak, akik először érettségiztek a 3+2 rendszerben, akik a szalagavatót és a ballagást a 13. tanévben tartották és ők voltak, akik tanulmányaik alatt valós munkaszerződéssel beléptek a munka világába.

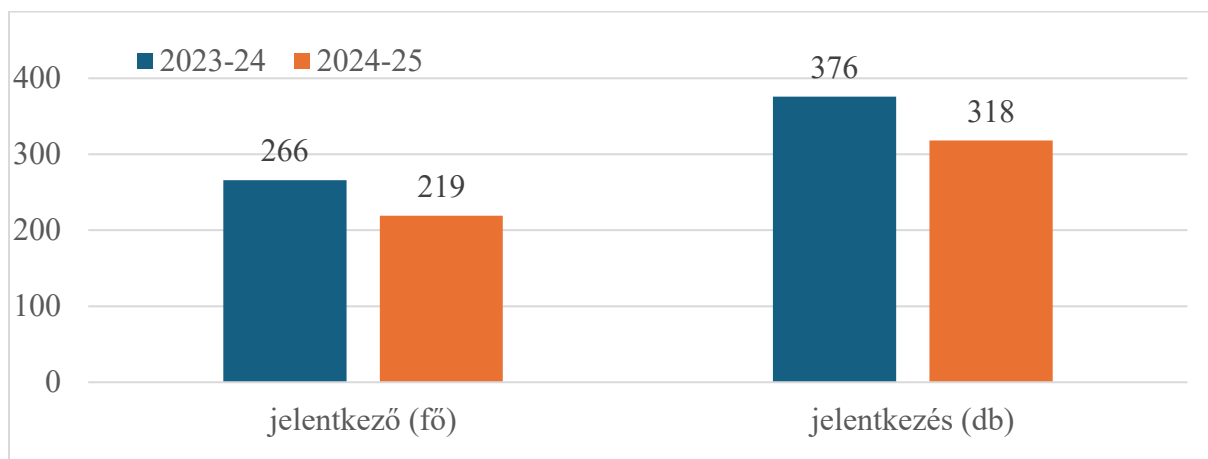
Országos Szakmai Tanulmányi Versenyt rendeztünk -az első szakmajegyzékest – Vadgazdálkodás szakmairányban. Valamennyi szakmai versenyt nézve az iskola történetének legeredményesebb évét zártuk, hiszen minden szakmánkban kiemelt sikereket értünk el. Ehhez kapcsolódva a Szakma Sztár fesztiválon (az 1-3 helyezés alapján) öt tanulókat és felkészítő tanáraikat is az emelvényre szólították. Ez nem csupán az iskola, hanem a Kisalföldi Agrárszakképzési Centrum számára is jelentős elismerés. A tanév során tanárok, oktatók, nevelők, külső partnereink és a fenntartó közös munkája tette lehetővé, hogy diákjaink ilyen eredményekre legyenek képesek. Köszönettel tartozunk mindazoknak, akik időt, energiát és szakértelmet nem sajnálva segítették intézményünk fejlődését, közösségünk építését.

III. HELYZETELEMZÉS – TAPASZTALATOK A 2021–2026-OS IDŐSZAKBÓL

3.1. Beiskolázás és tanulólétszám – mennyiségi trendek

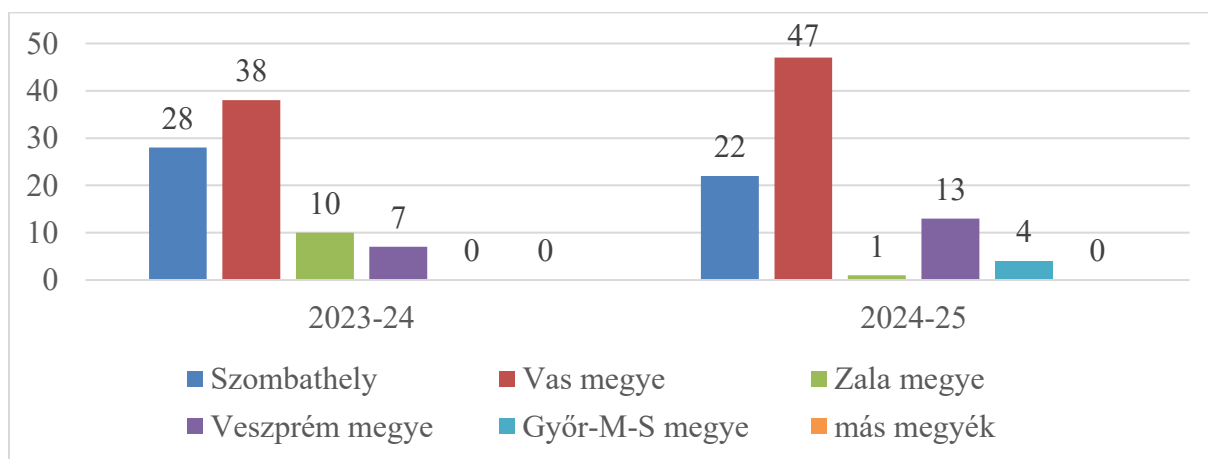
A 2021–2026-os időszakban az intézmény beiskolázása a kedvezőtlen demográfiai és térségi folyamatok ellenére stabil maradt. Az egyes tanévekben a jelentkezők száma 220–250 fő, a felvettek 80–95 fő között alakult. Ez a létszám minden évben lehetővé tette négy osztály indítását, amely a működés szempontjából tervezhető és fenntartható struktúrát biztosított.

A technikai képzések aránya a szakmajegyzékes szakmák bevezetése után fokozatosan 90% fölé emelkedett, míg a szakképző iskolai képzések iránti érdeklődés lecsökkent. Ez a változás összhangban áll az országos szakképzési trendekkel. A jelentkezések száma a Hermanba való jelentkezés erősségét mutatja.



1. ábra Az utolsó két év jelentkezői és jelentkezései

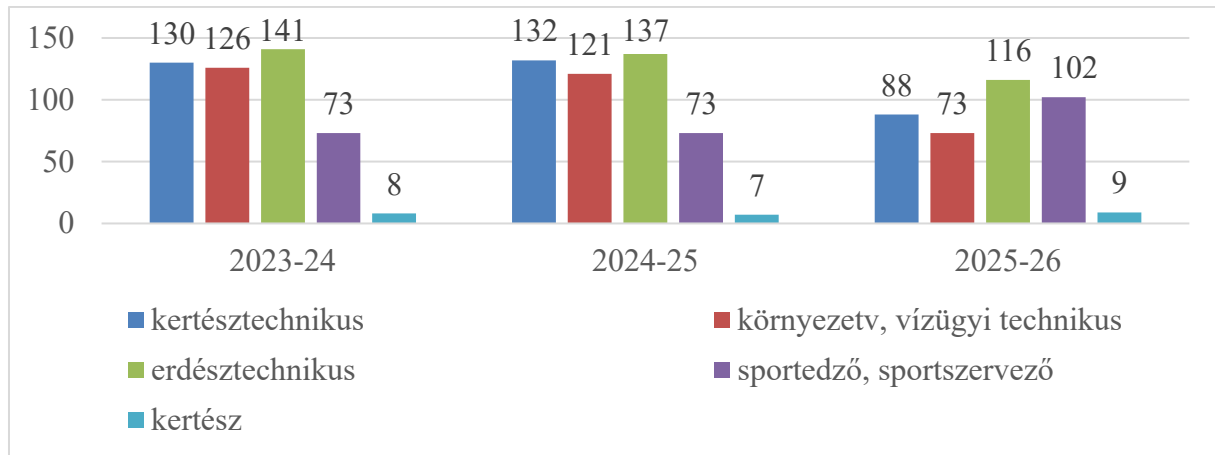
A tanulók 80–85%-a Vas vármegyéből érkezik, 15–20% pedig a környező vármegyékből, ami folyamatos kollégiumi igényt generál.



2. ábra Felvettek vármegyék szerint

3.2. Képzési struktúra – osztályindítások számszerű elemzése

A vizsgált időszakban az intézmény képzési struktúráját az alábbi fő ágazatok határozták meg:

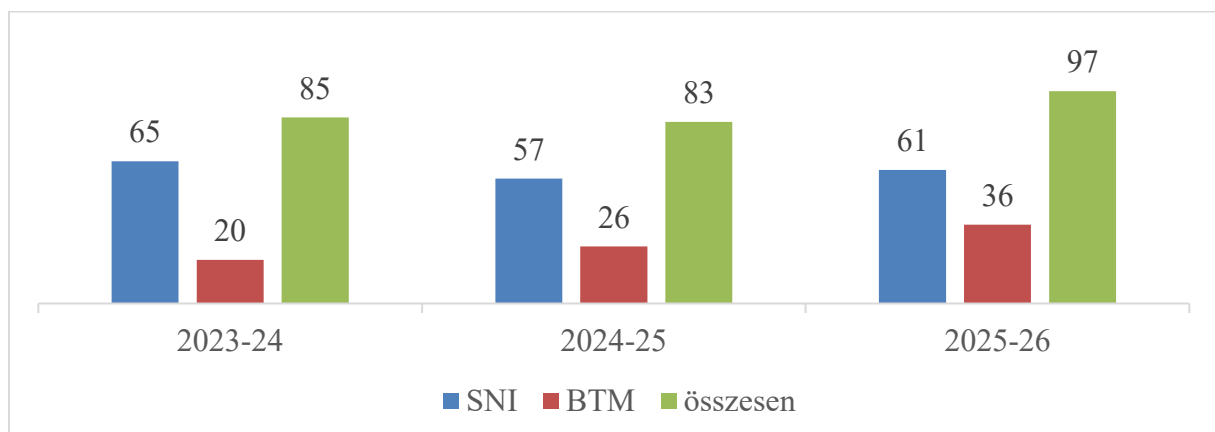


3. ábra Szakmák létszáma

A számok azt mutatják, hogy az intézmény képzési portfóliója kiegyensúlyozott, ugyanakkor egyes szakmák esetében a jelentkezési hajlandóság csökken. Az erdésztechnikus és a sportedző osztály létszáma stabil. Csökkenés főleg a környezetvédelem vízügyi ágazatra kis mértékben a kertésztechnikusra. Épült és épülő skills központunk a legfejlettebb az országban. Eredményes képzés mégis a technikus stagnáló a szakképző csökkenő tendenciát mutat. A beiskolázás során negatívan befolyásolja a szülőket és a tanulókat a korszerűtlen oktatási és infrastrukturális háttér.

3.3. Tanulói összetétel

A tanulói összetétel változása a helyzetelemzés egyik legfontosabb tényezője. Az SNI és BTMN tanulók együttes aránya 15–20% között alakult.



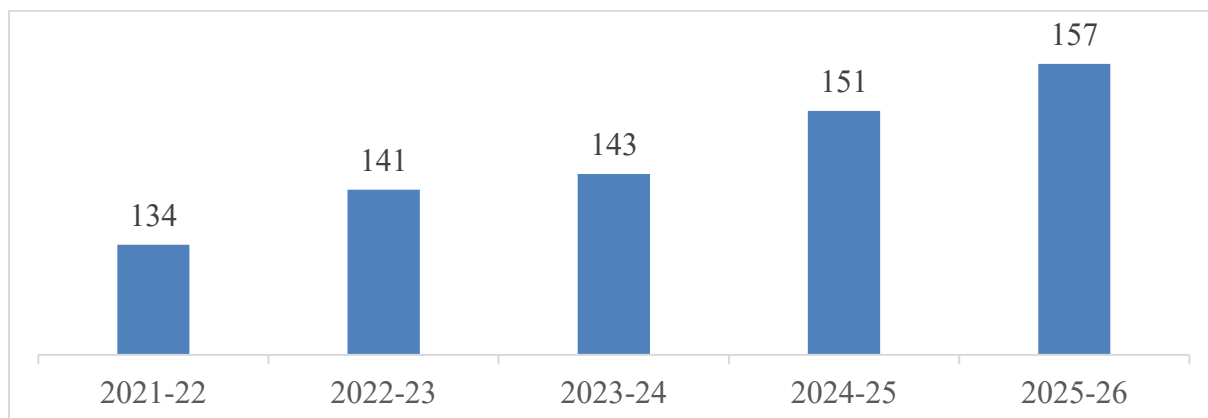
4. ábra Az SNI és BTM tanulók létszáma

A sajátos nevelésű igényű tanulók létszáma 2021 és 2026 között évről-évre stagnál 11-15% körül, a BTM-es diákoké pedig 5-6% körül. A tanulókat integráltan neveljük és oktatjuk a szaktanárok és gyógypedagógusunk egyéni fejlesztési terve alapján, valamint a tantárgyfelosztásban megjelenő tanórákon. Az intézmény reagáló képességét jelzi, hogy a tanuló - összetétel romlása nem járt együtt arányos eredményromlással. A hátrányos helyzetű és halmozottan hátrányos helyzetű tanulók száma az elmúlt években egy-két fő volt. Az intézmény az integrált oktatás feltételeit biztosítja, kiegészítve:

- egyéni fejlesztési tervekkel,
- fejlesztő foglalkozásokkal,
- korrepetálással,
- mentorálással,
- kollégiumi tanulássegítéssel.

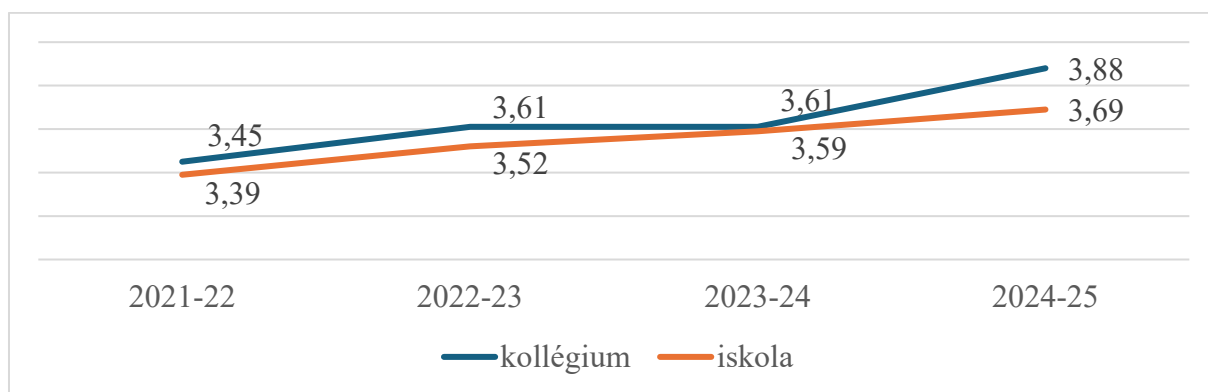
3.4. Kollégiumi ellátás – mérhető pedagógiai hozzáadott érték

A kollégium 148 férőhelyes, kihasználtsága az időszak egészében 95–100% volt. Férőhely hiányában - éves szinten 8-15 tanulót - a másik szombathelyi agrár iskola kollégiumába irányítjuk.



5. ábra Kollégiumi létszámok

A kollégiumi tanulók tanulmányi átlaga tanévenként 0,1–0,2-del meghaladta az iskolai átlagot.



6. ábra A kollégium és az iskola, év végi átlaga

Ez a különbség nem véletlenszerű, hanem a szervezett tanulássegítés, és a nevelőtanári jelenlét közvetlen eredménye. A számok egyértelműen alátámasztják a kollégium nevelési, oktatási szerepét.

3.5. Tanüzem – gazdálkodási és képzési mutatók

A tanüzem a gyakorlati képzés alapját jelenti. A VP-s pályázatok eredményeként beszerzett eszközök révén a gyakorlati feltételek javultak, a munkaszervezés hatékonyabbá válik. A tanüzemi bevétel stabil, ugyanakkor az energia- és alapanyagárak emelkedése szűkebb gazdasági mozgásteret eredményez, befolyásolva az önfinanszírozási számot. A kertészeti szakmajegyzékes szakmák bevezetése a szakképző iskolai létszámot csökkentette, ami maga után vonta a tanüzemi diákmunka visszaesését. A tanüzem működése továbbra is elsősorban oktatási célú, a gazdálkodás is ezt a célt szolgálja.

3.6. Felnőttképzés

A szakképesítés tekintetében az intézmény profilja, szakmai oktatókkal való ellátottsága és a tanulók munkaerőpiacon való foglalkoztatási esélyeinek növelése alapján a legkönnyebben megvalósítható képzés a 320 órás fakitermelő képzés, melyre – felnőttképzési jogviszony keretében – elsősorban 13. évfolyamos diákokat (vadász, parképítő, környezetvédelem/vízügy) iskoláztunk be. Évről évre vannak külső résztvevőink is, akik tudomást szereztek a képzési lehetőségről. Jelenleg a 3. fakitermelő képzést valósítjuk meg.

2025 áprilisában indult az első szakmajegyzékes, felnőttképzési jogviszonyban tanuló csoportunk. Ők egy év alatt erdésztechnikus szakmát szereznek vadgazdálkodás szakmairányban. 1120 óra alatt teljesítik a képzési követelményeket, jelenlegi létszámuk 19 fő. Május-júniusi vizsgaidőszakban fognak szakmaivizsgát tenni.

3.7. Humánerőforrás és infrastruktúra – előre jelző adatok

Az intézményben 48 oktató, 25 technikai dolgozó és évente átlagosan 15–20 óraadó lát el feladatot. Az oktatói állomány 21%-a, a technikai dolgozók 16%-a öt éven belül nyugdíjba vonul, ami már a jelen ciklusban is tervezési szempontként jelent meg. Az infrastruktúra működőképese, de elöregedett, amely számszerűsíthető karbantartási és fejlesztési igényeket vet fel.

3.8. Minőségbiztosítás

Az oktatói testület az évek alatt hozzászólt a minőségirányítási feladatok kötelező működtetéséhez és az aktuális munkafolyamatok elvégzéséhez. Az oktatói

teljesítményértékeléshez kapcsolódó óralátogatások rendszere gördülékenyen működik, a vállalt cselekvési tervek megvalósítását mindenki saját tempójának megfelelően végezte, végzi.

3.9. Összegzés – számokra épülő helyzetkép

Az adatok alapján az intézmény a 2021–2026-os időszakban stabil működést, kontrollált kockázatkezelést és tudatos reagálást mutatott. A számok nemcsak a múlt értékelésére alkalmasak, hanem egyértelműen kijelölik a 2026–2031-es stratégiai döntések irányát.

IV. SZAKMAI ÉS PEDAGÓGIAI MUNKA EREDMÉNYEI

4.1. Az intézményi szakmai munka irányításának eredményessége

A 2021–2026-os időszakban az intézmény szakmai és pedagógiai munkájának irányítása tudatosan a stabil működés fenntartására és az alkalmazkodóképesség megőrzésére épült. A tanulói összetétel romlása, az SNI és BTMN tanulók számának növekedése, valamint a szakképzés szerkezeti átalakulása olyan környezetet teremtett, amelyben a szakmai eredmények csak következetes vezetői döntések mellett voltak fenntarthatók.

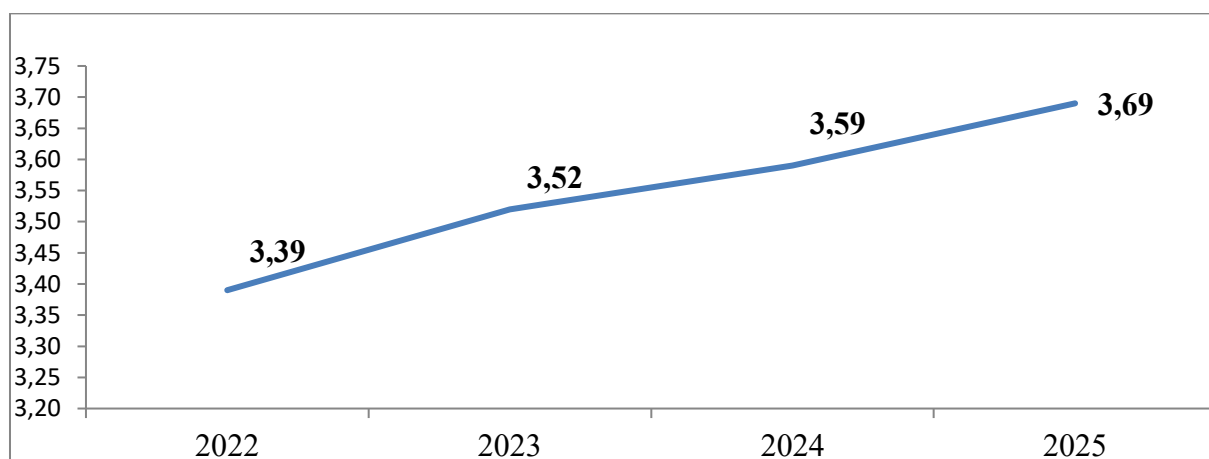
A szakmai munka szervezése során elsődleges szempont volt:

- a közismereti és szakmai képzés összehangolása,
- a gyakorlatorientált oktatás arányának növelése,
- az oktatói szakmai autonómia megőrzése,
- egységes intézményi elvek érvényesítése.

Ezek az alapelvek mérhető eredményekben is megjelentek.

4.2. Tanulmányi eredmények alakulása – számok és tendenciák

Az év végi tanulmányi átlagok a vizsgált időszakban kiegyensúlyozott, emelkedő tendenciát mutattak. Az iskolai átlagok jellemzően 3,3–3,7 között alakultak, ami figyelemre méltó eredmény a tanulói összetétel változásának fényében. A kilencedik évfolyamon a bukások aránya az időszak elején 18–20%-ról fokozatosan 10–12% körüli értékre csökkent, ami a célzott felzárkóztató intézkedések hatékonyságát igazolja.



7. ábra Iskolai tanulmányi átlagok

A tanulmányi munka szervezésében kiemelt szerepet kapott:

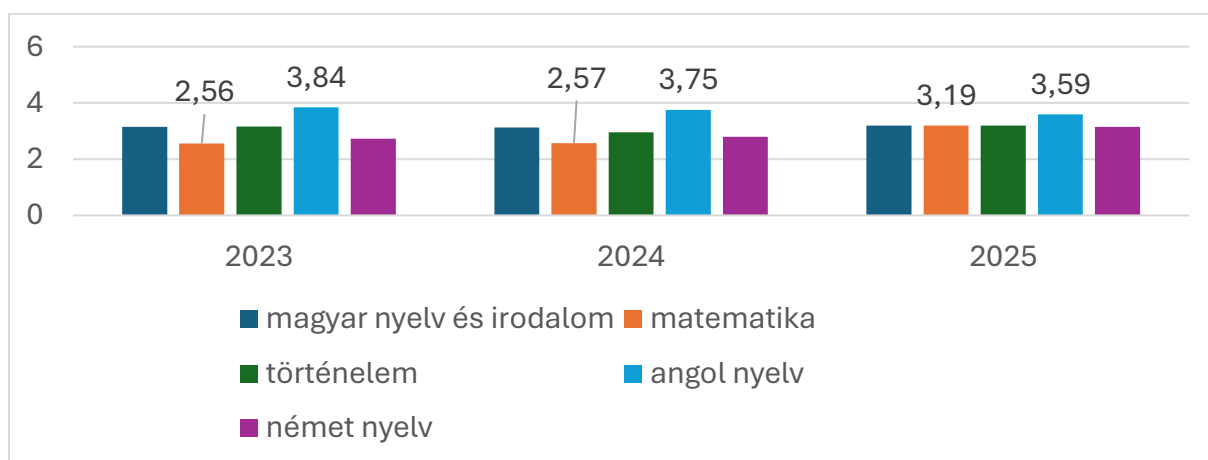
- a belépő évfolyamok felzárkóztatása,
- az SNI és BTMN tanulók egyéni fejlesztése,

- a kollégiumi tanulássegítés.

A tanulmányi eredmények alakulása azt igazolja, hogy a pedagógiai beavatkozások nem kampányszerűek, hanem intézményi szinten beágyazottak.

4.3. Vizsgaeredmények és szakmai kimenet

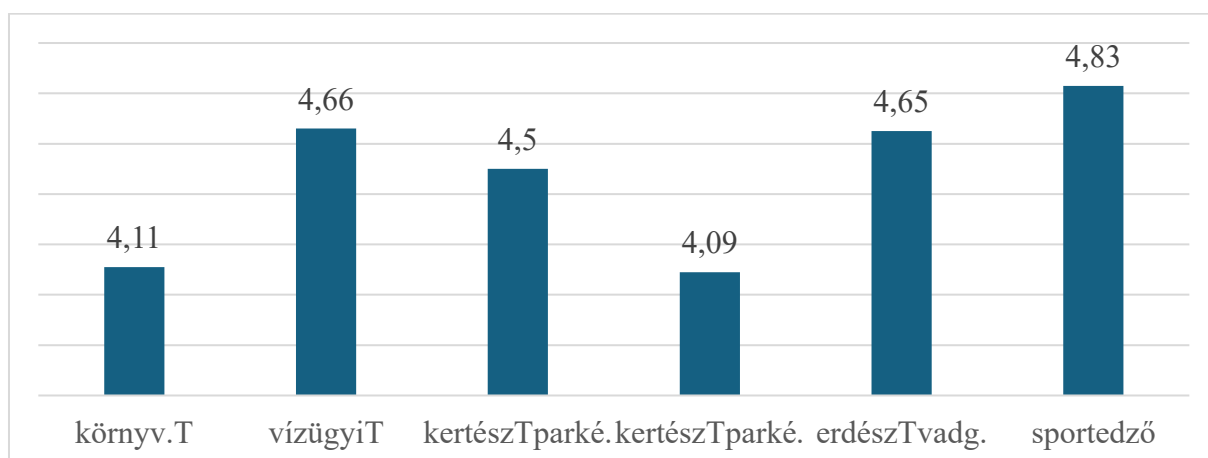
A szakmai és érettségi vizsgák eredményei a 2021–2026-os időszakban stabilan magas sikerességi arányt mutattak. A sikeres vizsgák aránya minden tanévben 95% felett alakult, ami a képzési struktúra és a felkészítés szakmai megalapozottságát igazolja.



8. ábra Érettségi átlagok

A szakmai kimenet szempontjából meghatározó volt:

- a tanüzemi háttér biztosítása,
- a gyakorlati képzés színvonala,
- a duális partnerekkel való együttműködés.

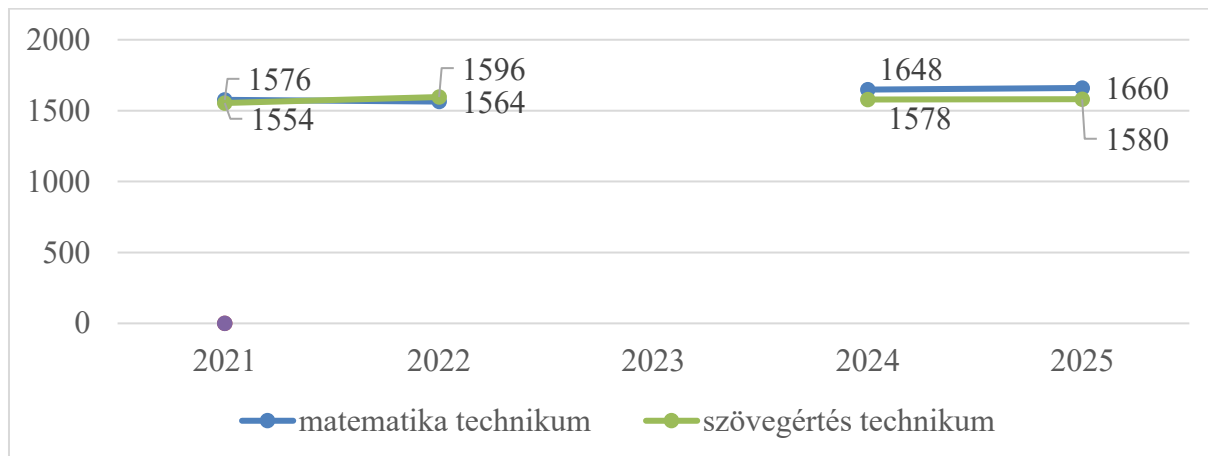


9. ábra Szakmai vizsga átlagok 2025

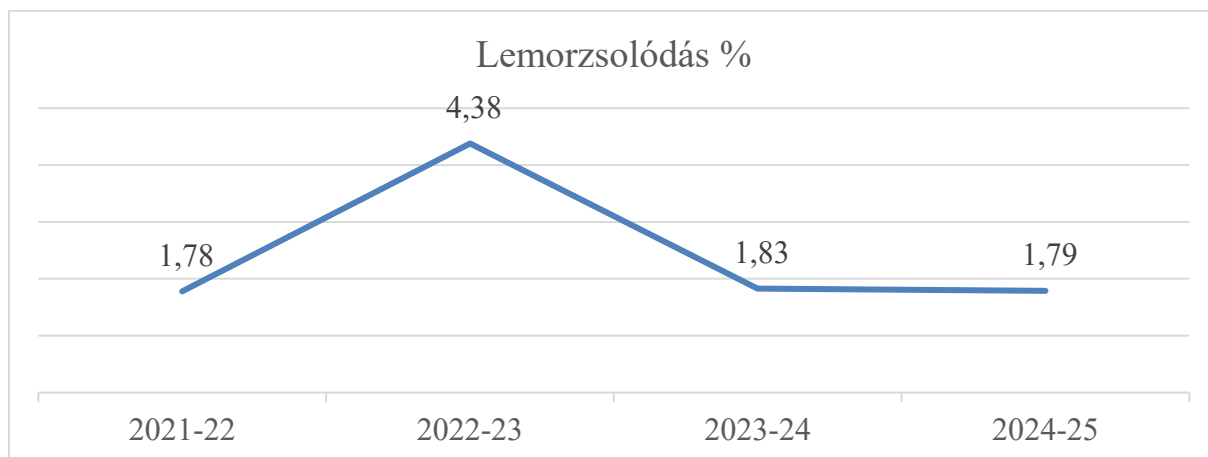
A végzettek jelentős része sikeresen helyezkedett el a munkaerőpiacon, illetve folytatta tanulmányait, ami a képzés versenyképességét támasztja alá.

4.4. Kompetenciamérés, lemorzsolódás és fegyelmi mutatók

Az országos kompetenciamérések eredményei alapján az intézmény tanulói – figyelembe véve a tanulói összetételt – az országos átlag körüli, több esetben azt meghaladó teljesítményt nyújtottak.



10. ábra Kompetenciamérés



11. ábra Lemorzsolódás %

A lemorzsolódás mértéke a vizsgált időszakban alacsonynak tekinthető, évente jellemzően 5–15 fő között alakult. Bár a kilencedik évfolyam és a végzős évfolyam létszáma között nagyobb eltérés tapasztalható, ez elsősorban a szakképző iskolai képzések sajátosságaiból adódik. A fegyelmi helyzet javuló tendenciát mutat:

- a fegyelmi tárgyalások száma elenyésző, évente 1-2
- a magatartás- és szorgalomjegyek átlaga emelkedett,
- az egy főre jutó hiányzások száma tartósan évi ~100 óra,
- az igazolatlan hiányzások száma kb. 3 óra/fő, évek óta stabil.

4.5. Tehetséggondozás és versenyeredmények – nemzetközi szintű igazolás

Az intézmény a tehetséggondozást kiemelt stratégiai területként kezelte, kezeli. Ennek eredményeként a tanulók rendszeresen és sikeresen szerepeltek országos és nemzetközi szakmai versenyeken.

Külön kiemelem a WorldSkills és EuroSkills versenyeken elért eddigi eredményeinket:

- 2016. EuroSkills – Göteborg
Virágkötő szakmában Molnár Zsófia III. hely
- 2017. WordSkills – Abu-Dhabi
Virágkötő szakmában Takács Dániel IV. hely, kiválósági érem
- 2018. EuroSkills – Budapest
Virágkötő szakmában Takács Dániel III. hely
- 2018. EuroSkills – Budapest
Kertépítő szakmában Pap Levente XI. hely (a MAKEOSZ először küldött versenyzőket)
- 2019. WordSkills – Kazan
Kertépítő szakmában Stummer Gergő XII. hely, kiválósági érem
- 2021. Euroskills Graz
Kertépítő szakmában Bokor Péter, Hutter Péter 1. hely
- 2022. Euroskills Helsinki
Virágkötő szakmában Bősze Eszter 11. hely
- 2023. WordSkills Gdansk
Virágkötő szakmában Bősze Eszter 4. hely
- 2025. Euroskills Herning
Kertépítő szakmában Bartl Balázs, Kampel Ádám 3. hely

Jelenleg:

- 2026. WordSkills Sanghai
Kertépítő szakmában Bartl Balázs, Kampel Ádám a versenyre készül
- 2026. WordSkills Sanghai
Virágkötő szakmában Barasits Dávid a versenyre készül

Ezek az eredmények egyértelműen igazolják a 2014-es innovációt, valamint az intézmény gyakorlati képzésének és az oktatók szakmai felkészültségének nemzetközi szintű elismertségét.

4.6. A szakmai és pedagógiai munka eredményeinek összegzése

A bemutatott számadatok és eredmények egyértelműen igazolják, hogy az intézmény a 2021–2026-os időszakban stabil szakmai teljesítményt, magas szintű tehetséggondozást és tudatos esélyteremtést valósított meg. Az elért eredmények szilárd alapot teremtenek a következő ciklus fejlesztési céljainak megfogalmazásához.

V. DUÁLIS KÉPZÉS ÉS PARTNERKAPCSOLATOK

5.1. A duális képzés súlya az intézmény képzési rendszerében

Az intézmény szakmai képzési rendszerének egyik alappillére a duális képzés. A 2021–2026 közötti időszakban a duális partnerekkel való együttműködés tudatos fejlesztése zajlott, amelynek célja az volt, hogy a tanulók valós munkahelyi környezetben, korszerű technológiákkal és piacképes tudással készüljenek fel a szakmai életre.

Az intézmény a Kisalföldi Agrár Ágazati Képzőközponttal, az Erdészeti Ágazati Tudásközponttal, sportegyesületekkel, vállalkozásokkal, erdőgazdaságokkal és önkormányzati partnerekkel kialakított együttműködések révén stabil duális hálózatot működtet. A partnerkapcsolatok rendszeres értékelése, a visszajelzések beépítése és a tanulók nyomon követése biztosítja, hogy a képzés megfeleljen a munkaerőpiaci elvárásoknak.

2023-2024. tanévben duális képzésben a kertész szakképző iskolai tanulók vettek először részt kétéves Ágazati Képző Központ munkaszerződéssel. A következő két tanévben bekapcsolódtak a technikumi osztályok. 12 hetes tömbösítések indultak a 11. és 12. évfolyamokon. A szakképzési munkaszerződések megjelentek nemcsak a kertész, hanem a kertésztechnikus, a környezetvédelmi technikus, az erdősztechnikus és a sportedző-sportszervező szakmákban is. A nyári egybefüggő gyakorlat a vízügyi technikus képzésben is munkaszerződéses keretben zajlott.

Pozitív tapasztalatok: gyakorlatorientált tudás, valós munkahelyi környezet, későbbi elhelyezkedés megkönnyítése, szakmai rutin, céges tapasztalat, munkaerőpiaci előny, anyagi támogatás, kapcsolati tőke, motiváló környezet, a tanulók gyakorlati kompetenciái fejlődnek, sikeres szakmai vizsgák.

Negatív tapasztalatok: korlátozottabb szabadság, szabadidő, változó képzési színvonal, a gyakorlati képzés minősége erősen függ a partnercégtől, konfliktusok, nehéz alkalmazkodás a tanuló, szülők, tanárok részéről egyaránt, dokumentációs nehézségek, KRÉTA naprakészség, tömbösítés megvalósításának nehézségei.

A következő ciklusban cél a duális partnerek számának és minőségének további bővítése, valamint a tanüzemi és külső gyakorlati helyek közötti együttműködés erősítése.

5.2. Kamarákkal való együttműködés

A duális képzés jogszabályi és szakmai megfelelőségét a kamarákkal való együttműködés biztosította. A sportedző és vízügyi technikus esetén a Vas Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamarával, míg a mezőgazdaság és erdőszet ágazatokban, valamint a környezetvédelmi technikus esetén a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara Vas Vármegyei Igazgatóságával történt együttműködés.

A kamarai egyeztetések keretében kezdetben, most folyamatosan:

- 10-15 gyakorlati képzőhely minősítése és ellenőrzése zajlott, zajlik,
- sor került a tanulószerveződések és munkaszerződések szakmai véleményezésére,
- valamint a képzési tartalmak aktualizálására.

Ez a rendszer hozzájárult ahhoz, hogy a duális képzés minősége intézményi szinten kontrollált maradjon.

5.3. A duális partnerek száma és összetétele

A 2023–2026-os időszakban az intézmény duális partnereinek száma tanévenként **50-55** szervezet között alakult. A partnerek összetétele az alábbi képet mutatta:

- kertészeti és mezőgazdasági vállalkozások: ~10%; 5
- erdőgazdaságok és vadgazdálkodási szervezetek: ~70%; 40
- sportegyesületek és sportvállalkozások: ~15%; 7
- környezetvédelem-vízügy: ~5%; 3

A partneri kör sokszínűsége biztosította, hogy a tanulók valós munkakörnyezetben, eltérő szervezeti kultúrákban szerezhessenek tapasztalatot.

5.4. A gyakorlati képzés eredményessége – visszajelzések és mutatók

A duális partnerektől érkező visszajelzések alapján a tanulók szakmai felkészültsége és munkához való hozzáállása összességében pozitív képet mutatott. Sportegyesületek, a vadásztársaságok elismerően nyilatkoznak a tanulók munkavégzéséről, hozzáállásukról. A partnerek értékelése szerint a tanulók (mintavétel alapján):

- 60-70%-a önálló munkavégzésre alkalmas a képzés végére,
- 20–25% irányítással, támogatással jól foglalkoztatható,
- mindössze 5-10% körüli azok aránya, akiknél komolyabb motivációs vagy fegyelmi probléma jelentkezett.

A gyakorlati képzés során intézményünk évente legalább 2–3 alkalommal személyes vagy online ellenőrzést, konzultációt folytatott a partnerekkel.

Kiemelten kezeljük a sportágazati képzést, mivel az ÁKK-n kívül működtetjük. Az egyesületekkel való együttműködés meghatározó, a 13. évi munkaszerződések megkötéséhez.

5.5. Munkaerőpiaci kimenet – elhelyezkedési tapasztalatok

Szakmai oktatásunk és duális képzés egyik legfontosabb eredménye a munkaerőpiaci kimenet. Az elmúlt években, időszakban a végzett tanulóink:

- 25-30%-a szakmája irányába továbbtanul,
- további 30–35% a szakmájában dolgozik,
- a fennmaradó tanulók más szakmában dolgoznak vagy más irányba léptek tovább.

Ezek az arányok egyértelműen összesített iskolai adatok. Évről-évre eltérhetnek. A továbbtanulási arány a környezetvédelem - vízügy ágazatban, a szakmában maradás a vadgazdálkodásban magasabb.

5.6. Intézményi és civil partnerkapcsolatok – adatokkal alátámasztva

Az intézmény működését több, a duális képzést kiegészítő partnerkapcsolat is erősítette:

- a „Herman Ottó”-s Diákokért Alapítvány évente több alkalommal támogatta a tanulói programokat és versenyfelkészítést,
 - a Diákönkormányzat tanévenként átlagosan 10–12 programot szervezett,
 - a Szülői közösség újjászervezése óta rendszeres egyeztetések zajlanak,
 - az Aranyhíd EGYMI-vel közös parkgondozó képzésben jelenleg 6 tanuló vesz részt.
-

5.7. Nemzetközi partnerkapcsolatok – szakmai hozadék

Az intézmény nemzetközi partnerkapcsolatai – karvai, pöstyéni, malinovói szakiskolák, valamint a Nagydobronyi Református Líceum – a 2021–2026-os időszakban elsősorban szakmai tapasztalatszerét és közösségi kapcsolatokat szolgáltak. A nagydobronyi együttműködés keretében az oktatótestület két tanuló rendszeres pénzbeli támogatását vállalta, ami túlmutat a formális kapcsolattartáson.

5.8. Az adatokkal alátámasztott összegzés

A bemutatott szám adatok és arányok alapján megállapítható, hogy a duális képzés és a partnerkapcsolatok rendszere az intézmény működésének egyik legstabilabb eleme volt a 2021–2026-os időszakban. A tanulók jelentős arányú bevonása, a partnerek széles köre és a pozitív munkaerőpiaci visszacsatolások egyértelműen igazolják a rendszer működőképességét és fejlesztési potenciálját

VI. A TANÜZEM KÉTÉVES ÜZLETI TERVE (2026–2027)

6.1. A tanüzem szerepe az intézmény működésében

A tanüzem az intézmény szakmai képzésének meghatározó gyakorlati helyszíne, amely egyszerre szolgálja az oktatási, nevelési és gazdálkodási célokat.

Alapvető cél, hogy a tanüzem:

- kiszámítható gyakorlati helyszínt biztosítson a tanulók számára,
- stabil bevételi szintet tartson fenn,
- felkészüljön a következő ciklus nagyobb fejlesztéseire.

A 2021–2025 közötti időszakban a tanüzemi működés alapvetően stabil keretek között zajlott, jelentősebb szerkezeti átalakítás nélkül. A meglévő eszközpark és személyi állomány lehetővé tette a folyamatos termelést és szolgáltatásnyújtást. Az 5 évvel ezelőtti helyzethez viszonyítva lecsökkent a szakképző iskolai tanulók száma, így a tanüzemi munkaerő is. Tovább nehezíti a helyzetet, hogy a három hektáros kastély parkhoz és az Ernuszt kripta környékéhez nem jelentkezik udvari munkás, így a terület fenntartását is a tanüzem végzi.

6.2. Szolgáltatási tevékenységek bevételi alakulása (2025: 2026-2027)

A tanüzemi gazdálkodás kétéves pénzügyi céljai az előző év, évek tapasztalataira épül. A bevételnövekedés részben a termelési volumen emeléséből, veszteséges primula-termesztés kijavításából, a termékszerkezet finomításából és az értékesítési csatornák hatékonyabb működtetéséből várható. Az új gépek termelésbe kapcsolásából a zöldterületi szolgáltatások bevételnövekedését várjuk. A pályázatból kivett kisebb értékű eszközök pótlása fontos összetevője a termelés növekedésének.

2 025		2 026		2 027	
a tanüzemre fordított kiadások		tervezett növekedés %	Ft	tervezett növekedés %	Ft
dologi kiadások a tanüzem	23 988 747	5	25 188 184	5	26 447 594
szakmai anyag beszerzése	206 827				
üzemeltetési anyagok bes	7 102 247				
kommunikációs szolgáltatá	9 000				
villany	1 162 121				
gáz	8 313 593				
víz	-				
karbantartás	296 812				
szakmai tevékenység	35 000				
egyéb szolgáltatás	892 647				
működésű célú	5 970 500				

12. ábra Dologi kiadások (tanüzem)

2 025		2 026		2 027	
bázis	Ft	tervezett növekedés %	Ft	tervezett növekedés %	Ft
Készletértékesítés ellenértéke	16 172 008		18 419 751		19 624 470
paprika	2 678 645	8	2 892 937	6	3 066 513
paradicsom	2 207 197	8	2 383 773	6	2 526 799
faiskolai áru	346 226	8	373 924	0	373 924
primula	504 843	250	1 766 951	15	2 031 993
árvácska	744 300	5	781 515	6	828 406
krizantém	366 065	5	384 368	6	407 430
egynyári	1 856 829	8	2 005 375	10	2 205 913
zöldterületi szolgáltatás	918 732	8	992 231	10	1 091 454
állami föld gabona	1 595 584	0	1 500 000	0	1 500 000
adventi koszorú	485 039	5	509 291	6	539 848
Aranyhíd	2 628 912	-	2 628 912	6	2 786 647
Szombathely MJV adventi	616 000	0	616 000	0	616 000
Szombathelyi Parkfenntartó	1 032 833	5	1 084 475	6	1 149 543
Városgazdálkodási Kft. Zrt.	190 803	-		-	
Sárvár Város Önkormányzat	-		500 000	0	500 000
Szombathelyi Távhőszolgáltató	-	-		-	

13. ábra Készletértékesítés ellenértéke (tanüzem)

Önfinanszírozás %	67%	73%	74%
--------------------------	------------	------------	------------

Középszintű bearázás készítettem. $\pm 5-10\%$ -os eltérés mindkét irányban lehetséges. A pozitív eltérésre törekszem a tanüzemvezetővel egyeztetve. A tervezetben Az önfinanszírozás százaléka függ az inflációtól (5 %-kal számoltam) és az energiaárak változásától.

6.3. Növényértékesítés – termékszerkezet és bevételi trendek

A tanüzemi gazdálkodás jelentős pillére a növényértékesítés, ahol az elmúlt években tudatos termékszerkezet-átalakítás kezdődött meg, a biztos értékesíthető növény kultúrák megtartásával. A paprika és paradicsom palánták esetében a nagyobb szortiment, valamint a poharas palánták arányának növelése egyértelmű bevételnövekedést eredményezett. Ez a tapasztalat jól mutatja, hogy a piac az igényesebb, magasabb hozzáadott értékű termékek irányába mozdul el.

A következő két évben a tanüzem működésének szakmai súlypontjai:

- magasabb hozzáadott értékű palánták (poharas palánták, keresett fajták),
- a kereslethez igazított szűkebb, de biztosan értékesíthető szortiment,
- zöldterületi szolgáltatások fenntartása intézményi és önkormányzati megrendelők részére,
- kisebb volumenű, de stabil bémunkák vállalása.

A faiskolai termelés arányát a piaci kereslethez igazítva indokolt csökkenteni, elkerülve a túltermelés kockázatát.

- Faiskolai áru:
A forgalom jelentős visszaesést mutatott, amelynek oka elsősorban a tuják iránti kereslet csökkenése, valamint a babérmeggy túltermelési válsága.
- Primula:
A forgalom kiegyensúlyozott képet mutatott, ugyanakkor 2025-ben visszaesés volt tapasztalható.
- Árvácska és krizantém:
Az értékesítés ingadozó, de jól látható, hogy az újdonságok és az esztétikus megjelenés vonzza a vásárlókat.

A tapasztalatok alapján a vevők egyre kevesebbet költenek „szépre”, ugyanakkor a minőség, fajtaazonosság és a megfelelő csomagolás továbbra is alapfeltétel.

6.4. Nagyobb megrendelők és szolgáltatási partnerek

Az elmúlt években csökkent a városi megrendelések száma. A szombathelyi, zalaegerszegi, sárvári parfenntartó cégek folyamatosan áttértek az egyházi kiültetések helyett az évelőkre. A tanüzem szolgáltatási bevételei csökkenve, de így is jelentős részben az alábbi intézményi megrendelőktől származtak:

- Szombathelyi Parkfenntartási és Temetkezési Zrt.
- Sárvár Város Önkormányzata- Parkász Kft.

A bevételek tanévenként jelentős ingadozást mutatnak, ami megerősíti azt a tapasztalatot, hogy a tanüzemi gazdálkodás egyik legkritikusabb pontja az értékesítés és a piacépítés. Egy stabil viszonteladói partner megléte már önmagában jelentősen javítaná az értékesítési biztonságot.

6.5. Logisztikai és humánerőforrás-korlátok

A bevételnövelés egyik akadálya a logisztikai háttér hiányossága. A kiszállítás iránti igény növekszik, azonban ennek feltételei jelenleg korlátozottak. A gépjármű vontatóhoroggal történő felszerelése megoldaná az áruszállítás jelentős részét, és lehetővé tenné a helyszíni értékesítést Szombathely területén. Humánerőforrás-oldalon kockázatot jelent, hogy a traktoros munkavégző két éven belül nyugdíjba vonul, ami előre tervezett utánpótlást tesz szükségessé.

6.6. A tanüzemi működés összegzése

A 2021–2025 közötti adatok alapján a tanüzemi gazdálkodás stabil, de korlátozott növekedési pályán mozgott. A bevételek kiszámíthatók, ugyanakkor az értékesítés, a reklám és a logisztika fejlesztése nélkül – az alapnövekedésen és +10 eltérésen - túl - a további növekedés nem várható.

VII. HUMÁNERŐFORRÁS ÉS SZERVEZETI MŰKÖDÉS

7.1. Az intézmény humánerőforrásának jellemzői

Az intézmény működésének egyik legfontosabb erőforrása a humánerőforrás. A 2021–2026-os időszakban a humánerőforrás-gazdálkodás elsődleges célja a stabil működés biztosítása, valamint a szakmai feladatellátás folyamatosságának megőrzése volt egy folyamatosan változó jogszabályi és szervezeti környezetben.

Az intézmény létszámalapját a fenntartó által meghatározott 76 státuszhely biztosítja. Jelenleg 73 fő áll alkalmazásban, ebből 48 fő oktató és 25 fő technikai dolgozó. A szakmai munkát óraadó oktatók egészítik ki, akik száma az idei tanévben 17 főt tett ki. Az intézmény melletti elkötelezettséget erősíti, hogy az oktatók mintegy 30%-a iskolánkban végezte középiskolai tanulmányait.

7.2. Oktatói és támogató állomány – szakmai felkészültség

Az oktatói és oktatást támogató állomány szakmai felkészültsége alapvetően biztosított. Az oktatók és támogató oktatók körében mindössze 1–1 fő esetében hiányzik a pedagógus szakképzettség, amelynek pótlása folyamatban van. Kiemelendő, hogy az intézmény rendelkezik gyógypedagógus oktatóval, aki félállásban a másik szombathelyi agrárintézménnyel megosztva, de státuszban az intézményhez tartozik.

Pozitív szakmai fejlemény, hogy a könyvtáros kolléga fejlesztőpedagógus tanulmányait az aktuális tanévben befejezi, ami erősíti az intézmény sajátos nevelési igényű tanulók támogatására irányuló kapacitását.

Az intézmény szakmai elismertségét mutatja, hogy velem együtt 11 kolléga szerepel érettségi vizsgaelnöki, szakmai vizsgabizottsági, illetve ágazati alapvizsga-bizottsági tagi nyilvántartásban.

7.3. Életkori és nemek szerinti összetétel – kockázatok és lehetőségek

Az oktatók és támogató oktatók közül 11 fő öt éven belül öregségi nyugdíjba vonul, míg a technikai dolgozók körében ez 4 főt érint. Ez a tény a humánerőforrás-tervezés egyik legnagyobb kihívását jelenti, ugyanakkor lehetőséget is teremt a tudatos utánpótlás-tervezésre és a szervezeti megújulásra.

7.4. Szervezeti struktúra és vezetői munkamegosztás

Az intézmény irányítása funkcionálisan tagolt szervezeti struktúrában valósul meg. Az igazgatói feladatokat az igazgatóhelyettesek, a tanüzemvezető és a gazdasági csoportvezető

közreműködésével látom el. A mindennapi adminisztratív munkát iskolatitkár és adminisztratív – laboráns dolgozó segíti.

A kollégium vezető felel az iskolai nevelési munka irányításáért, a működtetésért, a nevelési és tanulásszervezési feladatokért. Az általános igazgatóhelyettes a szervezési és oktatási területeket irányítja, kezeli a krétát és a duális krétát. A szakmai igazgatóhelyettes koordinálja a szakmai oktatást és képzést, kiemelten a duális kapcsolattartást. A gazdasági terület irányítását a gazdasági csoportvezető, a tanüzem működtetését az oktató-műszaki vezető végzi.

7.5. Vezetési stílus, operatív tervezés és ellenőrzés

Vezetési stílusomra a problémamegoldó, menedzserszemléletű gondolkodás jellemző, amely a demokratikus vezetés és az egyensúlyteremtés elveire épül. A vezetés során kiemelt szerepet kap az együttműködés, a közös célok kijelölése, valamint a felelőségek világos meghatározása.

Az operatív tervezés során megkülönböztetjük az évente ismétlődő feladatokat és az eseti tevékenységeket. A folyamatokat minden esetben a tervezés, végrehajtás, ellenőrzés, visszacsatolás és újratervezés ciklusa jellemzi, amely biztosítja a folyamatos minőségjavítást.

7.6. Döntéshozatal és információáramlás

A döntéshozatal alapja a megfelelő információ. Ennek legfontosabb fóruma a rendszeres értekezleti struktúra. A vezetőségi értekezlet hetente, minden hétfőn kerül megtartásra, ahol a döntések előkészítése és meghozatala történik. A döntéseket követően az információk továbbadása szervezett módon valósul meg a tantestület, a tanüzemi és a technikai dolgozók felé.

Az információáramlás csatornáit közé tartozik az e-mail, a Microsoft 365 rendszer, az e-napló, valamint a személyes kapcsolattartás, amelyet továbbra is a leghatékonyabb kommunikációs formának tartok.

7.7. Humán erőforrás-menedzsment kihívásai és összegzés

A 2021–2026-os időszak humán erőforrás-menedzsmentjének legnagyobb kihívásai az utánpótlás biztosítása, az életkori szerkezet változása, valamint a növekvő adminisztratív terhelés voltak. Ezek kezelése tudatos vezetői döntéseket és rugalmas szervezeti megoldásokat igényelt.

Összességében megállapítható, hogy az intézmény humán erőforrása és szervezeti működése stabil alapot teremtett a szakmai feladatok ellátásához, és megfelelő kiindulópontot jelent a következő pályázati ciklus fejlesztési céljainak megvalósításához.

VIII. INTÉZMÉNYI MŰKÖDÉS ÉS NEVELÉSI KÖRNYEZET

8.1. Az intézményi működés alapelvei

A 2021–2026-os időszakban az intézmény működését a kiszámíthatóság, a rend és a biztonság iránti igény határozta meg. Az oktató-nevelő munka során alapelv volt, hogy az iskola stabil, átlátható keretet biztosítson a tanulók fejlődéséhez és az oktatók szakmai munkájához.

A működés szervezése során kiemelt figyelmet kapott a jogszabályi megfelelés, az intézményi dokumentumok folyamatos aktualizálása, valamint a belső kommunikáció biztosítása. A szabályozott működés hozzájárult ahhoz, hogy az intézmény a változó szakképzési környezetben is stabilan működjön.

8.2. Kollégiumi nevelőmunka és annak pedagógiai hatása

A kollégium az intézmény nevelési rendszerének szerves része. Az iskola területén működő, nem önálló kollégium 37 hálósobában 148 tanuló elhelyezését teszi lehetővé. A kollégiumi férőhelyek iránti igény az elmúlt években folyamatosan magas volt, a kihasználtság közel teljes.

A kollégiumi nevelőmunka kiemelt feladata – a szülői ház pótlása mellett – a tanulás segítése. A rendszeres, ellenőrzött tanulószobai foglalkozások, korrepetálások, fejlesztések. A kollégiumi programok eredményeként a kollégista tanulók tanulmányi átlaga minden tanévben meghaladta az iskolai átlagot, ami egyértelműen igazolja a kollégium pedagógiai hozzáadott értékét.

Az egységes nevelési elvek alkalmazása javította a fegyelmi helyzetet és erősítette a közösségi normákat. A kollégiumban dolgozó támogató oktatók pedagógiai szemlélete összhangban van az intézmény nevelési céljaival. Az elutasított tanulókat – évente 8–15 főt – a másik szombathelyi agráriskola kollégiumába irányítjuk.

8.3. Mindennapos testnevelés és egészségnevelés

Az intézmény kiemelt figyelmet fordított a mindennapos testnevelés és az egészséges életmódra. A természetközeli szakmák és a sportágazati képzés adottságaira építve cél volt a tanulók testi és mentális egészségének együttes fejlesztése.

A hagyományos testnevelésórák mellett társastánc és küzdősport is megjelent a képzési kínálatban. A tornaterem kettéosztásával sikerült a kapacitáshatárokig biztosítani az órák megtartását, ugyanakkor a teremkapacitás elérte felső határát. A következő időszak tervei között szerepel a relaxációs testnevelés bevezetése, valamint egy konditerem kialakítása.

8.4. Tanórán kívüli tevékenységek és közösségi élet

A tanórán kívüli foglalkozások fontos szerepet játszanak a közösségformálásban és a tanulók személyiségfejlődésében. A szabadon választható tantárgyak (szakkörök, sportkörüli foglalkozások, korrepetálások, versenyfelkészítések) a tantárgyfelosztás kötelező részét képezik, szervezésük az órarendbe illesztve történik.

A magas, heti 35–36 órás tanulói terhelés és az oktatók magas alapóraszámja ugyanakkor korlátozza a délutáni foglalkozások számát. Különösen a sportszakkörök terén tapasztalható hiány, míg a kollégiumi délutáni elfoglaltságok évről évre rendszeresen és stabilan működnek. Kiemelt figyelmet kap a tehetséggondozás, versenyfelkészítés és a felzárkóztatás.

8.5. Közösségi szolgálat és társadalmi felelősségvállalás

A közösségi szolgálat szervezése során az intézmény célja az volt, hogy a tanulók olyan tevékenységekben vegyenek részt, amelyek erősítik társadalmi érzékenységüket és felelősségtudatukat. A szervezési feladatokat a Vasi Diák Közösségi Szolgálat segíti.

Az intézmény pedagógusainak és tanulóinak közösségi szolgálat terén végzett munkáját 2013-ban államtitkári elismerő oklevéllel ismerték el, amely visszajelzést adott a tevékenység társadalmi hasznosságáról. Bevezetése óta minden tanulónk teljesítette az előírt időre.

8.6. Hagyományok, Erasmus+

Az intézmény hagyományai és értékei meghatározó szerepet játszanak az identitásformálásban. A hagyományápolás nem öncélú, hanem a közösségépítés és az értékalapú nevelés eszköze. Az intézményi arculat következetes megjelenítése hozzájárult ahhoz, hogy az iskola kiszámítható, értékorientált közegként jelenjen meg a tanulók, a szülők és a partnerek számára.

Az intézményi arculatot új színfoltként az Erasmus+ programok színesítik. Évek óta Erasmus+ mobilitási projektekben veszünk részt. Tanulói mobilitásban évente egy vagy kettő alkalommal 10-15 fő tanuló, kettő kísérőtanárral vesz részt a programban. Munkatársi mobilitásban évente négyen, ők elsősorban nyelvet tanulnak. Hosszabb távú tanulói mobilitásban tavaly egy diák vett részt. Az idén négyen indulnak. A közeljövőt hasonlóan tervezzük.

8.7. Örökös Ökoiskola program és fenntarthatóság

Az intézmény 2012-ben nyerte el az Ökoiskola, majd 2018-ban az Örökös Ökoiskola címet. A környezettudatos szemlélet az oktató-nevelő munka mellett az intézmény működtetésében, a rendezvények szervezésében és a mindennapi gyakorlatban is megjelenik.

A Föld napja, a Madarak és fák napja, valamint az Állatok világnapja rendszeres programok, amelyek erősítik a tanulók fenntarthatóság iránti elköteleződését. Az eddigi eredmények mellett további fejlődési lehetőségek is azonosíthatók a környezetvédelmi munkaközösség tevékenységében. A munkaközösségnek kifele is meg kell mutatni belső arcukat. Ez a szegmens javíthatja az általános iskolai jelentkezések számát.

8.8. Akkreditált Kiváló Tehetségpont működése

Az intézmény tehetséggondozási programja a versenyeztetésből nőtte ki magát. Innovációval 2014-ben indult, 2018–2019-ben regisztrált tehetségponttá vált, majd 2021-ben akkreditált, 2025-ben pedig Akkreditált Kiváló Tehetségpont címet nyert el. Az intézmény az egyetlen agráriskola ebben a minősítési körben.

A tehetséggondozás középpontjában a versenyeztetésre épülő fejlesztés áll. A jövőbeni célok között szerepel a mentorálás megerősítése, a felsőoktatási és vállalati kapcsolatok bővítése, valamint egy olyan felkészítő központ kialakítása, amely a skills versenyekre való felkészítést szolgálja. További célunk, hogy a sportágzatban az okleveles technikus képzést elindítsuk.

8.9. Digitális működés és az elektronikus napló

Az elektronikus napló alkalmazása 2017-től fokozatosan épült ki, jelenleg a KRÉTA rendszer biztosítja az adminisztráció és a kapcsolattartás alapját. A rendszer bevezetése és fejlesztése jelentősen javította az információáramlást, valamint hozzájárult az oktatók digitális kompetenciáinak fejlődéséhez. A pontatlanságok felszámolása folyamatos.

8.10. Az intézményi működés és nevelési környezet összegzése

A 2021–2026-os időszak tapasztalatai alapján az intézményi működés és a nevelési környezet stabil, kiszámítható alapot biztosított a tanulók fejlődéséhez és az oktatók szakmai munkájához. Ez a működési háttér megfelelő kiindulópontot jelent a következő pályázati ciklus fejlesztési irányainak megvalósításához.

IX. FEJLESZTÉSI STRATÉGIA (2026–2031)

9.1. A fejlesztési stratégia kiindulópontjai

A 2026–2031-es időszak fejlesztési stratégiája a 2021–2026-os ciklus tapasztalataira épül. Az intézmény stabil működési feltételekkel rendelkezik: a tanulólétszám tartósan 400 fő körül, a kollégiumi férőhelyek száma 148 fő, a kollégiumot igénylők száma 160-170 fő. Az oktatói testület létszáma 44-51 fő. A tanüzem éves bevétele eléri a 16 millió forintot, míg a felnőttképzés évi 3–3,5 millió forint, a felnőttoktatás 11 millió forint bevételt biztosít.

2025	
kollégiumi szoba kiadás	582 740Ft
bérleti díj (tornaterem, büfé, étterem)	5 891 000Ft
egyéb bevételek	290 000Ft

14. ábra Bevételek bérbeadásból

A bérleti díjak 5% körüli emelését tartom reálisnak. Évközben a kollégium kihasználtsága 100% fölötti, vendégszobája nincs a kollégiumnak, szállásfoglaláskor a diákok szobája kerül kiadásra. Az aktuális időszak a nyári szünet. A kollégiumvezető koordinálja a gazdasági csoportvezetővel és a gondnokkal. A kollégium bevételét - éves szinten - 1 millió Ft környékére tűzöm ki.

	2022	2023	2024	2025	2026
Nemzeti Tehetségprogram	2 440 000	0	7 590 000	2 000 000	2 000
Nemzeti Agrárgazdasági Kamara	8 650 000	4 000 000	9 800 000	20 500 000	9 500 000
önkormányzat Sporttámogatás	300 000	309 000	331 000	316 000	310 000
összesen	11 390 000	4 309 000	17 721 000	22 816 000	9 812 000

15. ábra Pályázatok

Ez a helyzet nem válságkezelést, hanem tudatos, ütemezett fejlesztést indokol. A stratégia alapelve a kiszámíthatóság, a fenntarthatóság és az intézményi adottságokra építő fejlődés.

9.2. A szakmai képzési kínálat fejlesztése

A szakmai képzés fejlesztésének célja a gyakorlatorientált oktatás további erősítése, a meglévő képzési struktúra minőségi megújítása mellett. Az intézmény célértékei a következő ciklusban:

- a projektoktatás teljes bevezetése, bővítése,
- a sikeres szakmai vizsgák arányának 90% felett tartása,
- a szakirányú továbbtanulás arányának 10–15%-os növelése,
- a lemorzsolódás 2–3 százalékpont tartása.

A fejlesztések középpontjában az agrár, erdészeti, környezetvédelmi–vízügyi és sportágazati képzések állnak, a szakmajegyzékhez és a munkaerőpiaci igényekhez igazodva.

9.3. Beiskolázási stratégia és tanulói utánpótlás

A beiskolázás a következő ciklus egyik meghatározó kérdése. Stratégia célja a létszám növelése, a képzési kínálatához illeszkedő tanulók megszólításával, melyet segít az Agrárkamarával szervezett Pályaorientációs nap, valamint a Vadász kamarai nap.

Konkrét célok:

- évente 3–4 induló osztály fenntartása,
- a kollégiumi kihasználtság 90–95%-os szinten tartása,
- a térségen kívülről érkező tanulók arányának 10-15% - kal emelése. Kiemelten Zala vármegyéből,
- környezetvédelemhez tartozó vetélkedő, program megszervezése az őszi időszakban,
- nyári tábor szervezése célirányosan szakmára.

A beiskolázási munkát erősíti az intézmény országos szakmai elismertsége, versenyeredményei és egyedi szakmai profilja.

9.4. Felnőttképzés és felnőttoktatás fejlesztése

A felnőttképzés a következő ciklusban is az intézmény gazdálkodásának kiegészítő, de stabil pillére marad. A cél egy rugalmas, munkaerőpiac-orientált képzési struktúra fenntartása. Eddig három Fakitermelő és egy Zöldség-és gyümölcsstermesztő képzést, valamint egy Erdésztechnikus vadgazdálkodás szakmairányt indítottunk. A továbbiakban ezeket kívánjuk folytatni, újraindítani. A sportágazatos képzést újra kell gondolni.

Célértékek:

- éves bevétel 10-15 millió forint,
- 10–20%-os haszonkulcs,
- a tanüzemhez kapcsolódó képzések arányának növelése.

9.5. A tanüzem stratégiai fejlesztési irányai

A tanüzem fejlesztése elsődlegesen az oktatási feladatokat szolgálja. A stratégia lépcsőzetes megvalósítással számol.

Célértékek 2026-ra:

- éves tanüzemi bevétel 18,5-19 millió forint,
- az önfinanszírozás aránya 73%, (67%-ról)
- a gyakorlati képzésbe bevont tanulók száma 80-90 fő/év.

Célértékek 2027-re:

- éves tanüzemi bevétel 19,5-20 millió forint,
- az önfinanszírozás aránya 75%,
- a gyakorlati képzésbe bevont tanulók száma 80-90 fő/év.

A korszerű kertészeti üvegház megépítése, felújítása hosszabb távú stratégiai cél, amelynek előkészítése a következő ciklus feladata lehet.

9.6. Infrastrukturális és digitalizációs fejlesztések

A fejlesztések prioritási sorrendben valósulnak meg. Kiemelt cél az informatikai infrastruktúra fejlesztése, a tanműhelyek és szaktantermek korszerűsítése, valamint a sport- és rekreációs terek bővítése.

A cél: a digitális eszközellátottság 20–30%-os javítása és az az adminisztratív terhelés 10–15%-os csökkentése.

9.7. Humán erőforrás-fejlesztés és utánpótlás

A következő öt évben az oktatói állomány mintegy 40%-a eléri a nyugdíjkorhatárt, ezért kiemelt feladat a tudatos utánpótlás-tervezés.

A stratégia elemei:

- évente 2–3 új szakoktató bevonása,
 - belső mentorálási rendszer működtetése (4-5 fő/év),
 - vállalati és felsőoktatási kapcsolatok erősítése.
-

9.8. Fenntarthatóság és minőségbiztosítás

Az intézmény továbbra is elkötelezett a fenntartható működés mellett. Cél az energiafelhasználás szinten tartása, valamint az Örökös Ökoiskola programhoz kapcsolódó események rendszerbe állítása.

A minőségbiztosítás eszközei:

- éves önértékelés,
- partneri visszajelzések rendszeres feldolgozása,
- belső ellenőrzési mechanizmusok.

9.9. Kockázatok és kezelésük

A stratégia számol a demográfiai, gazdasági és humán erőforrás-kockázatokkal. A vezetői cél a működésbiztonság fenntartása, ± 5 –10%-os eltérések kezelése a tanulólétszám és a bevételek terén.

9.10. A fejlesztési stratégia összegzése

A bemutatott fejlesztési stratégia reális célokra, számszerűsíthető irányokra és ütemezett megvalósításra épül. Biztosítja az intézmény szakmai fejlődését, működőképességének megőrzését és a változó környezethez való alkalmazkodását a 2026–2031-es időszakban.

X. ÖSSZEGZÉS ÉS ZÁRÓ NYILATKOZAT

10.1. A pályázat szakmai összegzése

A pályázatban bemutatott helyzetelemzés, eredmények és fejlesztési irányok egy olyan intézményi működést írnak le, amely a 2021–2026-os időszakban stabil maradt, képes volt alkalmazkodni a szakképzés változó környezetéhez, és biztos alapot teremtett a továbblépéshez.

Az elmúlt ciklus tapasztalatai igazolják, hogy az intézmény:

- szakmailag megalapozott, következetes képzési struktúrával rendelkezik,
- eredményesen kezelte a tanulói összetétel és a működési feltételek változásait,
- működését tudatos, felelős vezetői döntések irányították.

A 2026–2031-es időszakra megfogalmazott fejlesztési stratégia ezekre az alapokra épül: reális célokat jelöl ki, megvalósítható irányokat határoz meg, és összhangban van a fenntartói elvárásokkal, valamint a Szakképzés 4.0 szemléletével.

10.2. Vezetői felelősségvállalás

Igazgatóként a következő vezetői ciklusban is teljes felelősséget vállalok az intézmény szakmai munkájáért, működőképességéért és fejlődéséért. A vezetői tevékenységem alapját továbbra is az alábbi elvek határozzák meg:

- a jogszabályi és fenntartói elvárásoknak való maradéktalan megfelelés,
- a szakmai és pedagógiai minőség következetes megőrzése és fejlesztése,
- az emberi erőforrások megbecsülése, a tantestület szakmai stabilitásának megőrzése,
- a gazdálkodás felelős, átlátható irányítása.

Céлом, hogy az intézmény a következő időszakban is kiszámítható, biztonságos és szakmailag elismert környezetet biztosítson tanulói és dolgozói számára.

10.3. Elköteleződés az intézmény jövője mellett

A pályázatban megfogalmazott célok nem egyéni elképzelések, hanem az intézmény közösségével, partnereivel és fenntartójával együttműködésben megvalósítható irányok. A vezetői munka alapja továbbra is az együttműködés, a szakmai párbeszéd és a közös felelősségvállalás.

Kiemelt cél:

- a sokoldalúan képzett szakmai munkaerő megtartása,
- a kialakult, együttműködésen alapuló tantestületi légkör megőrzése,
- az intézmény szakmai profiljának következetes védelme.

A külső értékelések és szakmai visszajelzések – amelyek a pályázat mellékleteiben szerepelnek – megerősítik, hogy az intézmény közmegítélése kedvező, ezt az eredményt a következő ciklusban is fenn kell tartani.

10.4. Jövőkép és stratégiai elköteleződés

Az intézmény további fejlődése szempontjából elengedhetetlen a tárgyi és infrastrukturális feltételek korszerűsítése. Jelenleg az egyik legrosszabb állapotú épületállománnyal rendelkező szombathelyi iskola vagyunk, ezért hosszabb távon korszerű épületekre és infrastruktúrára van szükség.

Stratégiai cél:

- európai színvonalú üvegház és mikroszaporító laboratórium létrehozása,
- az agrárokztatásban skills versenyekre felkészítő központ szerepének betöltése,
- az Akkreditált Kiváló Tehetségpont működésének fenntartása és bővítése,
- a tudásmegosztás erősítése más agrárszakképző intézményekkel.

Az intézmény szakmai munkájának külső mércéjét továbbra is az országos és nemzetközi szakmai, valamint skills versenyeken elért eredmények jelentik.

10.5. Záró nyilatkozat

A pályázatban foglaltakat a legjobb tudásom és meggyőződésem szerint állítottam össze. Vállalom, hogy a 2026–2031-es időszakban az intézmény vezetését felelősen, szakmai elkötelezettséggel és együttműködésre törekedve látom el.

Meggyőződésem, hogy a bemutatott szakmai program és fejlesztési irányok megfelelő alapot biztosítanak a Kisalföldi ASzC Herman Ottó Környezetvédelmi és Mezőgazdasági Technikum, Szakképző Iskola és Kollégium további eredményes, biztonságos és fejlődő működéséhez.

Szombathely, 2026 január 17.



Hodvogner Csaba
regnáló igazgató