

وظایف مدیران هنرستان‌ها

مدیران هنرستان‌ها باید اهل بازار کار و تولید باشند

پای صحبت جواد صادقی، مدیر هنرستان شهید مطهری کلاله

عکاس: رضا شاهینی

«هنرستان شهید مطهری» شهرستان کلاله استان گلستان ۲۴۸ هنرجو در رشته‌های برق صنعتی، برق ساختمان، ماشین‌های الکتریکی، تعمیر موبایل، تأسیسات، صنایع چوب، گیاهان آپارتمانی، تعمیر مکانیک سواری و تعمیر موتور تراکتور دارد. این هنرستان با داشتن ۳۰ نفر کادر آموزشی، اداری و خدماتی، یکی از هنرستان‌های موفق استان گلستان در تربیت هنرجویان محسوب می‌شود.

با آقای جواد صادقی، مدیر این هنرستان، گفت‌وگویی انجام داده‌ایم که در ادامه از نظر شما می‌گذرد.

آقای صادقی متولد سال ۱۳۵۴ در شهرستان مینودشت و کارشناس مدیریت برنامه‌ریزی آموزشی با ۲۴ سال سابقه کار در آموزش و پرورش است. وی بیش از ۱۴ سال است که مدیر هنرستان شهید مطهری کلاله است.

آیا شما هنرستان خود را هنرستان موفق می‌دانید؟

من زمانی می‌توانم بگویم هنرستان ما موفق است که درصد قابل توجهی از هنرجویانمان بتوانند در بازار کار موفق شوند. تقریباً ۶۰ درصد هنرجویان ما در بازار کار موفق بوده‌اند، ولی یک سلسله مسائل و مشکلات قانونی و کمبود امکانات و نیروی کار سبب می‌شوند که ما به همه اهدافمان نرسیم.

چه اهداف دیگری، غیر از جذب بازار کار شدن هنرجویان، برای هنرستان در نظر گرفته‌اید؟

هدف اصلی در هنرستان‌ها این است که هنرجویان به کارآفرین تبدیل شوند. یعنی هر دانش‌آموز یک مهارت را آموزش ببیند و با آن بتواند کارآفرینی کند. باید توجه داشت که مهارت یک بحث است و کارآفرینی بحث دیگری است.

یعنی در کنار اینکه به هنرجویان هنر و مهارتی را آموزش می‌دهیم، باید او را به سمتی هدایت کنیم که بتواند وارد بازار کار شود و درآمد کسب کند. در اینجا ورود به دانشگاه نباید هدف هنرجویان تلقی شود. با توجه به شرایط دانشکده‌های فنی هنرجویان به راحتی می‌توانند وارد دانشگاه بشوند. اگر بتوانیم هنرجویی تربیت کنیم که از نظر مهارتی به اعتمادبه‌نفس در بازار کار برسد و برای خودش کار ایجاد کند، بحث دانشگاه او راحت است. فکر نمی‌کنم درصد ورود هنرجویان ما به دانشگاه جزو هدف‌هایمان محسوب شود.

ما فارغ‌التحصیلان کاردانی، کارشناسی و حتی کارشناسی ارشد بی‌کار داریم. چرا؟ چون از هدف دور شده‌اند. هدف نباید کسب مدرک دانشگاه باشد. با توجه به شرایط کنونی جامعه و درگیر شدن با بی‌کاری که معضل اصلی جوانان کشور ماست، اگر معضل بی‌کاری حل شود، خیلی از مشکلات جامعه و فشارهای موجود بر خانواده‌ها کم خواهد شد و دیگر بسیاری از ناهنجاری‌های اجتماعی را شاهد نخواهیم بود. این امر منوط به آن است که ما در هنرستان‌ها وظیفه اصلی خودمان را به خوبی انجام دهیم.

چه مقدار از موفقیت‌های کسب‌شده حاصل تلاش کار خودتان بوده و چه مقدار آن از طریق مساعدت‌ها و کمک‌های اداره به دست آمده است؟

من می‌توانم این دو مقوله را از هم جدا کرد. این‌ها لازم و ملزوم یکدیگر هستند. در مرحله اول اگر هنرستانی موفق می‌شود، خود سیستم کمک می‌کند. بعد به سازمان و اداره آموزش و پرورش منطقه خودمان برمی‌گردد و نهایت اینکه هنرآموز من در کارگاه خودش درست عمل می‌کند. عقیده دارم اگر هنرآموزها بتوانند در یک دوره‌ی تخصصی رشته خودشان شرکت کنند، اعتمادبه‌نفس بیشتری پیدا می‌کنند.

خوش‌بختانه بیشتر همکاران فنی ما خودشان در بازار کار حضور دارند و به همین دلیل به‌روز هستند. حضور در بازار کار آنان را مجبور می‌کند که اطلاعاتشان را به‌روز کنند. ولی با همدلی، ایجاد اعتمادبه‌نفس، تعیین هدف و حرکت به یک سمت و سوی معین، خیلی از مشکلاتمان حل می‌شود. یکی از باورهای من که آن را در هنرستان خودمان اجرا می‌کنم، این است که همکارانم در رشته تخصصی خودشان به نمایشگاه بین‌المللی بروند. حضور یک‌روزه در نمایشگاه‌های تخصصی به اندازه ۲ تا ۳ ترم دانشگاه به آن‌ها فکر و ایده می‌دهد و آن‌ها را با شرکت‌های متفاوت آشنا می‌کند. حتی فقط دور زدن در نمایشگاه برای آن‌ها روحیه و انگیزه ایجاد می‌کند. اگر این اتفاق در هنرستان‌ها بیفتد، خیلی عالی خواهد بود.

توصیه می‌کنم وزارتخانه همه را موظف کند و بودجه‌ای برایش تعیین کند که بتوانیم هنرجویان را در رشته تخصصی خودشان به نمایشگاه بین‌المللی ببریم. این موضوع به اندازه ۲ ترم دانشگاه روی هنرآموزان مؤثر است و روی هنرجویان نیز تأثیر دارد. قبول کنید که بسیاری از هنرجویان ما، با هدف رشته خودشان را انتخاب نکرده‌اند. یا به دلیل خالی بودن آن رشته و یا موقعیت شغلی‌شان آن را انتخاب کرده‌اند و هیچ‌گونه اطلاعات خاصی درباره آن رشته نداشته‌اند.

اگر بتوانیم هنرجویان را به نمایشگاه‌های بین‌المللی و یا کارخانجات مرتبط با رشته خودشان ببریم و با کارآفرینان موفق آشنا کنیم و این کارآفرینان در هنرستان‌ها برایشان سخنرانی کنند، مسیر درستی را طی کرده‌ایم و امید را در هنرآموزان و هنرجویان زنده ساخته‌ایم و راه را برایشان مشخص کرده‌ایم. معتقدم با این فرایندها، قطار در ریل خودش به حرکت درمی‌آید و وقتی قطار سنگین در ریل خودش قرار می‌گیرد، خیلی راحت‌تر پیش می‌رود و

هنرستان‌ها وقتی موفق هستند که درصد قابل توجهی از هنرجویان آن‌ها بتوانند جذب بازار کار شوند

انرژی کمتری مصرف می‌کند.

به نظر شما چگونه می‌شود مدرسه یا هنرستان در ریل خودش قرار بگیرد و حرکت کند؟ چه پیشنهادی برای این کار دارید؟ خودتان عملاً برای محقق شدن آن چه کاری انجام داده‌اید؟

○ کسی که مدیر هنرستان می‌شود باید اهل ریسک باشد. اصطلاح ورد زبان همکاران فنی ما که خودشان اهل بازار هستند، همین پذیرفتن ریسک و ریسک‌پذیری است. مثال می‌زنم. مجاب کردن و بردن هنرآموزان به نمایشگاه بین‌المللی، بازدید از کارخانجات و... سخت است. می‌گویند برای رسیدن به نمایشگاه ۶۰۰ کیلومتر باید از کلاله دور شویم و هزینه‌اش را هم بپردازیم و برایشان سخت است. یکی از کارهایی که من به‌عنوان مدیر انجام می‌دهم این است که با اداره آموزش و پرورش صحبت می‌کنم و برای این دو هنرآموز مأموریت می‌گیرم. یک طرف هزینه رفت و برگشت را هم با توجه به شرایط اقتصادی هنرستان بر عهده هنرستان می‌گذارم و آن‌ها را تشویق می‌کنم که در برنامه‌های بازدید شرکت کنند. اگر این اتفاق بیفتد خود هنرآموزان من سوخت و انرژی همان قطار خواهند شد. در این صورت کار من راحت‌تر خواهد بود. زیرا خود هنرآموز به دنبال ارتقا و به‌روز بودن در رشته‌اش خواهد رفت و همان تأثیری را که خودش گرفته است، به هنرجویانش منتقل خواهد کرد.

به توجه به محدودیت‌هایی که آموزش و پرورش با آن مواجه است، برای بهبود وضع مدرسه خودتان چکار می‌کنید؟

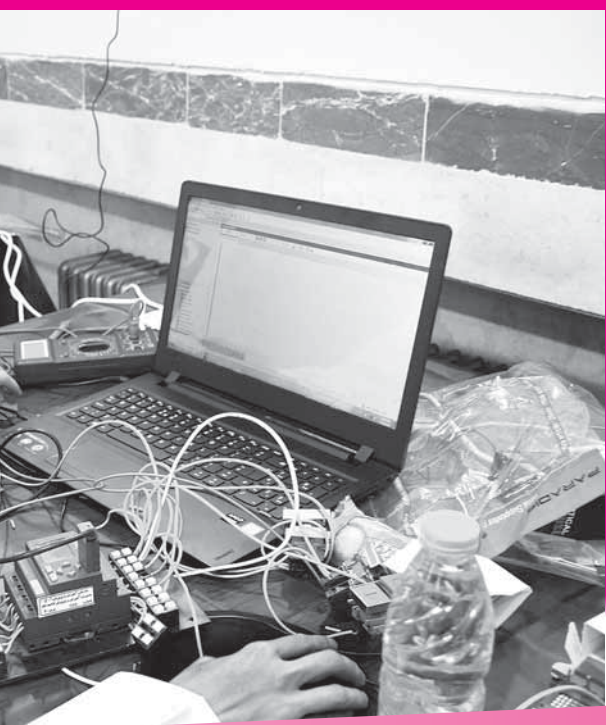
○ چند سال است که روی آموزش همراه با تولید تأکید می‌شود. انصافاً طرح خوبی هم است. خیلی از هنرستان‌ها از امکاناتی برخوردار هستند که از بازار کار نیز جلوتر است. نمی‌گویم برای خیلی از رشته‌ها این امکانات فراهم است، ولی انصافاً رعایت کنیم، برخی از رشته‌ها این امکانات را دارند. اگر بتوانیم، بحث انرژی مثبت را برای هنرآموزان اجرا کنیم، موفق می‌شویم. تبصره ۷۵، آموزش همراه با تولید، بخش تعاونی‌های هنرستان که اعضایش همان هنرآموزان و هنرجویان هستند و درصد قابل توجهی از سودش به همان تعاونی برمی‌گردد، ظرفیت‌های لازم را برای هنرستان‌ها به وجود می‌آورند.

**حدود ۶۰ درصد
هنرجویان هنرستان
ما جذب بازار کار
می‌شوند**

اگر از ظرفیت‌های موجود در هنرستان‌ها استفاده کنیم، خیلی از مشکلات حل می‌شوند. برای مثال، باور کنید که در رشته صنایع چوب بچه‌ها بیش‌فعال هستند. چون درصد قابل توجهی از درآمدی که کسب می‌شود، به خود هنرجویان برمی‌گردد. هنرجویان دستشان در جیب خودشان است و درآمد دارند و از کارهایی چون نصب کمد دیواری، کابینت، دکور و... درصدی را کسب می‌کنند. هنرآموزان نیز درصدی را دریافت می‌کنند. به همین دلیل با عشق و علاقه حتی در روزهای تعطیل و بعدازظهرها وقت و انرژی خود را صرف انجام کار می‌کنند. انجام تمام این کارها به ریسک‌پذیری مدیر برمی‌گردد و باید آن ریسک وجود داشته باشد.

قبلاً هنرجویان رشته خود را بدون هدف انتخاب می‌کردند، ولی الان انتخاب‌هایشان هدف‌دار شده است، درآمد دارند و با انگیزه به جلو حرکت می‌کنند. هنرستان هم در این میان نفع می‌برد و خودبه‌خود بسیاری از مشکلاتمان در صنایع چوب حل شده است. یعنی دیگر موضوعی با عنوان مشکل مالی در رشته صنایع چوب نداریم. به همین دلیل به عقیده من، اگر آموزش همراه با تولید، تبصره ۷۵ هنرستان‌ها، و تعاونی تولید هنرستان‌ها جدی گرفته شود، بسیاری از مشکلات در هنرستان‌ها در برخی از رشته‌ها حل خواهد شد. اما البته باید بگویم، همه رشته‌ها این امکان را ندارند.

به برخی از مدیران به دلیل محدودیت منابع



و سرمایه معتقدند که نمی‌شود کاری کرد و مدارسشان شرایط بهتری پیدا نمی‌کنند. چقدر شما این موضوع را قبول دارید؟

○ به نظرم نباید به مدیران خرده گرفت. گفتم که در انتخاب مدیر هنرستان باید اهل ریسک بودن ملاک گرفته شود و کسی باید وارد هنرستان شود که اهل بازار و تولیدکننده باشد و یا حداقل از این حس و حال برخوردار باشد. مدیری که خودش کارآفرین است و در بازار کار حضور دارد، اهل ریسک می‌شود. بحث دیگر مسائل و مشکلات قانونی است که مدیران ما اطلاع دارند و با زبان بی‌زبانی آن‌ها را دور می‌زنند. مثلاً تبصره ۷۵ به ما اجازه می‌دهد که با شرایط خاص از امکانات هنرستان استفاده کنیم و درآمد داشته باشیم. اگر حین کار اقتصادی اتفاقی برای هنرجویان یا هنرآموزان هنرستان رخ بدهد، مسئولیت بسیار سنگینی بر دوش مدیر خواهد بود. مدیرها می‌خواهند این مشکل رفع شود تا بتوانند کار اقتصادی انجام بدهند. چون بسیاری از کارهای خدماتی یا تولیدی پس از زمان آموزش و حضور در هنرستان صورت می‌گیرد و ممکن است داخل هنرستان هم نباشد. چون در بعضی از رشته‌ها هنرجویان مجبورند به همراه هنرآموز به خارج از هنرستان بروند تا کار تولیدی را نصب کنند. اگر حین کارشان اتفاقی رخ بدهد، بحث مسئولیت مدیر و هنرآموز مطرح می‌شود.

خواهشمندیم مشکلات و مسائل قانونی دیده

شوند و برای مدیران جایگاهی تعیین شود. در این صورت فکر می‌کنم خیلی از مشکلات حل خواهد شد. یک مورد اهل ریسک‌پذیر و بازاری بودن مدیر و کارآفرینی اوست و مورد دوم حل شدن و رفع مسائل و مشکلات قانونی است که وزارتخانه باید برای آن‌ها چاره‌اندیشی و اقدام کند.

۵ مشکلاتی که به آن اشاره کردید، واقعیت‌هایی هستند که وجود دارند. آیا شما به دلیل این مشکلات، فعالیت‌های خود را محدود می‌کنید؟

○ نه، من کارهای زیادی انجام می‌دهم. ولی شما این موضوع را فراموش نکنید که درصد زیادی مثل جواد صادقی نیستند. قبول کنید، خیلی از همکاران ما با توجه به بالا رفتن سنشان، قدرت ریسک خود را از دست می‌دهند. البته چون با قوانین به خوبی آشنا هستند، اگر بدانند قوانین در بحث اتفاقات احتمالی از مدیر حمایت می‌کند، به قطع و یقین روی رفتارشان تأثیر خواهد گذاشت.

۶ فرض کنید هیچ قوانین و مقرراتی وجود ندارد، ولی شما ملزم هستید امنیت هنرجویان و هنرآموزان را فراهم کنید. در این شرایط چه کاری باید انجام داد که هم به اهداف تعیین‌شده رسید و هم قوانین، رعایت شده باشند. با همین قوانین و مقررات موجود چگونه کار کنیم؟ همین قوانینی که برای انجام کارهای شما محدودیت هم ایجاد می‌کنند؟

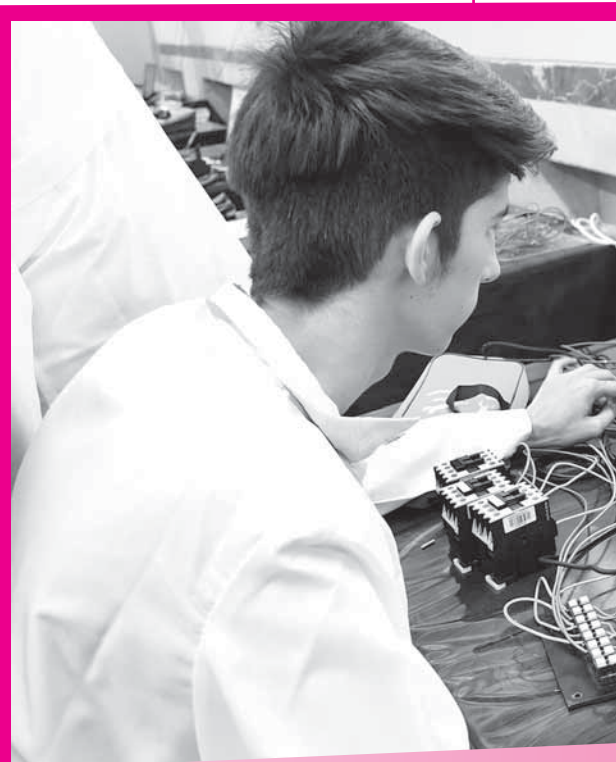
○ من بدون استثنا برای هنرجویان دو بیمه را در نظر گرفته‌ام. یکی همان بیمه دانش‌آموزی است که آموزش و پرورش ما را موظف می‌کند تمام هنرجویان را بیمه کنیم، و دیگری بیمه مسئولیت با نام هنرجویان است. در بیمه‌نامه آن‌ها ذکر شده که ممکن است به خاطر نوع رشته مجبور شوند در خارج از هنرستان کار کنند. حتی برای آن بیمه، زمان هم در نظر گرفته نشده و ۲۴ ساعته است. بدین ترتیب قدرت ریسک من قدری افزایش پیدا کرده است.

۶ بیمه مسئولیت هنرجویان را چگونه انجام دادید؟

○ این بیمه را توسط آقای مهندس زارع، مدیر فنی و حرفه‌ای سازمانمان انجام دادیم. ایشان همت

**هدف هنرستان‌ها
نباید کسب‌مدرک
دانشگاهی باشد**

**اگر هنرآموزان
در رشته خودشان
دوره‌های
تخصصی داشته
باشند، اعتماد به نفس
بیشتری پیدا
می‌کنند**



می‌کنند و اثر انگشت می‌زنند. این اقدامات، کمی دل ما را برای انجام فعالیت‌های خارج از هنرستان قرص‌تر می‌کند.

باز هم می‌گوییم که خود وزارتخانه هم باید اقداماتی را انجام بدهد. مثال دیگری خدمتتان عرض می‌کنم. خود وزارتخانه و سازمان روی کاردانش تأکید دارند که با توجه به بالا بودن هزینه‌ها در برخی از رشته‌ها، برای آن‌ها باید قرارداد برون‌سپاری ببندیم. تجربه من در برون‌سپاری عالی است. انصافاً دو رشته برون‌سپاری دارم که هرچه از خلاقیت هنرجویان و هنرآموزان آن‌ها بگویم، کم گفته‌ام. بسیار پرتلاش و پرامید هستند.

خود وزارتخانه تأکید می‌کند که سعی کنید کارگاه‌ها و کلاس‌های برون‌سپاری خود را در هنرستان برگزار کنید. از نظر بحث تربیتی، نظارت بیشتر، بحث آموزشی و مواردی مانند این‌ها فکر خوبی است. اتفاقاً اگر کلاس‌های برون‌سپاری در هنرستان‌ها برگزار شوند، خیلی مفید است. اما ایراد بزرگی دارد. قانون می‌گوید اگر اتفاقی در کارگاه آن رشته برون‌سپاری در هنرستان رخ بدهد، ما هیچ کاری از نظر قانونی نمی‌توانیم انجام بدهیم. در حالی که به راحتی می‌توان با تصویب یک ماده یا تبصره در وزارتخانه کاری کرد که اگر اتفاقی برای برون‌سپاری در هنرستان افتاد، شامل حال بیمه و سایر مسائل بشود.

۶ مگر مسئولان نمی‌گویند کارگاه‌های برون‌سپاری را داخل هنرستان راه‌اندازی کنید؟

○ چرا، ولی فقط به صورت شفاهی این موضوع را می‌گویند و هیچ‌گاه آن را مکتوب اعلام نکرده‌اند. واقعیت این است که برون‌سپاری هزینه خیلی کمتری را بر دوش وزارتخانه می‌گذارد. شاید اگر فردی را از بیرون بیاورند و برای مدت یک سال با او قرارداد ببندند، دستمزدش به اندازه دو سال حقوق یک همکار رسمی ما بشود، اما در این میان وزارتخانه، نه وسایل داده است، نه نیرو و نه امکانات. با توجه به شرایط وزارتخانه بحث برون‌سپاری هزینه خیلی کمی دارد و بسیار عالی است. حداقل من در شهرستان خودم خیلی از برون‌سپاری راضی هستم و خروجی‌های من عالی هستند. در مجموع اگر مسائل و مشکلات مربوط به قانون و حوادث و اتفاقات در هنرستان‌ها که فقط به صورت

کردند و چندین جلسه برگزار کردیم. شخص بیمه‌کننده را نیز معرفی کردند. در نهایت به این نتیجه رسیدیم که بیمه مسئولیت را انجام بدهیم.

نه تنها هنرجویان، بلکه هنرآموزان و عوامل هنرستان از خدمت‌گزار تا مدیر نیز بیمه مسئولیت شدند.

۶ هزینه بیمه را چه کسی می‌پردازد؟

○ خود هنرجویان در سال گذشته نفری ۱۳ هزار تومان پرداخت کردند. تمام عوامل هم خودشان هزینه بیمه مسئولیتشان را پرداختند.

۶ پس می‌شود شرایط را بهبود بخشید و با فکر کردن به راهکارهای عملی دست یافت.

○ بله می‌شود، ولی باز بهتر است که قوانینی در این زمینه در نظر گرفته شوند.

۶ برای اینکه آفرینش و خلاقیت در مدیران رشد کند، چه باید کرد؟ وقتی مدیر یک مجموعه می‌شوید، باید بتوانید مجموعه را با شرایط و وضع موجود به حرکت در آورید و به جلو هدایت کنید. چون اگر قرار باشد که از بالا برای انجام کارها ببایند، دیگر نیازی به وجود مدیر نیست!

○ حق با شماست. یکی دیگر از کارهایی که من انجام دادم این است که تمامی اولیا را موظف کردم که به هنرستان بیایند تا برایشان توضیحات لازم را بدهم. به والدین می‌گفتم: آموزش فرزند شما دو مرحله خواهد داشت: یکی آموزش تئوری در کارگاه توسط همکاران است که به کارآفرین شدن فرزندتان منجر نخواهد شد. دیگری اینکه آن‌ها را به اجازه شما به بیرون هنرستان ببریم و شما به ما تعهد بدهید که اینان اجازه دادند فراتر از دیوارهای هنرستان مشغول کار و فعالیت شوند. چون آموزش در خارج از دیوارهای هنرستان فراتر از آموزش تئوری و نیاز هنرجویان است. شما باید تعهد بدهید و رضایت خود را برای فعالیت هنرجویان در خارج از هنرستان اعلام کنید. چون حادثه خبر نمی‌کند و ممکن است حین انجام کار در خارج از هنرستان اتفاقی رخ بدهد. ممکن است قانع بشوند و یا برخی هم قانع نشوند. پس یک بحث بیمه است و دیگری گرفتن تعهد کتبی از اولیا، برای فعالیت خارج از هنرستان هنرجویان که اولیا جلوی چشمان خودم امضا

**مدیران هنرستان‌ها
انتظار دارند که
مشکلات ناشی
از حوادث کار
هنرجویان را در
زمان تولید از طرف
مسئولان وزارتخانه
حل شود تا بتوانند در
حوزه تولید و بازار کار
بیشتر فعال شوند**

هنرآموزان باید در نمایشگاه‌های بین‌المللی رشته خود شرکت کنند

و بخشنده‌ای دارد. مردمان ایران خیلی معتقد هستند. یک خیر مدرسه می‌سازد و در کار احداث بیمارستان مشارکت می‌کند. خیرین به راه‌سازی هم کمک می‌کنند. ما در کشورمان خیر زیاد داریم. به نظر می‌آید می‌توانیم از یک گروه خیرین هنرستان‌ها کمک بگیریم. جامعه افراد بی‌شماری دارد که می‌خواهند در راه درست هزینه کنند و نمی‌دانند راه درست کدام است. در سطح وزارتخانه، سازمان یا اداره خودمان می‌توانیم یک گروه خیرین تشکیل بدهیم و آن‌ها را متوجه کنیم که کار و هنر جایگاه ویژه‌ای، هم در فرهنگ دینی و هم در

شفاهی رفع شده‌اند، به صورت بخشنامه رفع شوند و مسائل ایمنی و بیمه‌ای آن را رعایت کنند، فکر می‌کنم دست مدیران را برای بستن قراردادهای بهتر باز می‌کند.

این دو رشته‌ای که گفتید به خاطر برون‌سپاری از وضعیت خیلی خوبی در هنرستان شما برخوردار هستند، کدام‌اند؟

یکی رشته صنایع چوب است، و دیگری رشته تعمیر موتور تراکتور. خروجی‌های ما در این دو رشته واقعاً عالی هستند. همین الان هنرجوی پایه سوم

رشته صنایع چوب ما به راحتی در بازار منطقه خودمان برای کم‌دیواری و کابینت کار می‌گیرد و انجام می‌دهد و تمام زمان اضافه‌اش را پس از هنرستان صرف کسب درآمد می‌کند. همین هنرجو به راحتی ماهی ۴۰۰ تا ۵۰۰ هزار تومان درآمد دارد.

منابع دیگری غیر از آموزش و پرورش، مثل خانواده و بازار هم وجود دارند. فکر نمی‌کنید لازم است مدیران در کشف این منابع دقت بیشتری به عمل بیاورند؟ خدا

می‌گوید نعمت‌های زیادی به شما داده‌ام، اما افراد نعمت را فقط پول می‌دانند و سلامتی برایشان نعمت نیست. داشتن مغز، دست و... را نعمت نمی‌دانند. خدا می‌خواهد که همه نعماتش توسط بنده‌هایش کشف شوند. به نظر می‌رسد مقداری از کار شما برمی‌گردد به کشف منابعی که اطرافتان وجود دارند. در این زمینه چه توصیه‌ای برای مدیرانی دارید که از محدودیت منابع می‌نالند؟

اگر اجازه بدهید با یک مثال دیگر، منبع دیگری را که وجود دارد اما قدرش را نمی‌دانیم، معرفی کنم. باید قبول کنیم کشور ایران مردم بسیار خوب

مدیر هنرستان‌ها باید اهل ریگ باشند و تولید و بازار را بشناسند

فرهنگ اسلامی - ایرانی ما دارد. از آن‌ها بخواهیم به جای دادن ماهی، ماهی گرفتن را به بچه‌ها آموزش بدهیم. آموزش ماهی گرفتن در هنرستان‌های ما اتفاق می‌افتد.

خیلی از مسائل و مشکلات هنرستان و نه صرفاً مسائل مالی آن با وجود خیرین حل خواهد شد. چون هنرستان‌ها به امکانات و وسایل کمک آموزشی بسیار گرانی نیاز دارند. ما در واقع به خیرین کار نیازمندیم. اگر وزارتخانه بتواند گروه خیرین کار تشکیل دهد، خیلی عالی می‌شود. نه اینکه مدیران هنرستان‌ها نتوانند خیرین را جذب کنند، نه، آن‌ها نیز می‌توانند. ولی وقتی اسم خیر می‌آید در اداره‌های خودمان



○ به نظر من در وزارتخانه این مشکل وجود دارد که تصمیمات از بالا گرفته می‌شوند. بهتر است به جای اینکه وزارتخانه خودش جلسه بگذارد و برای هنرستان‌ها تصمیم بگیرد، از چهار مدیر هنرستان که در کار فعال هستند، دعوت کند و از آن‌ها درباره مشکلات هنرستان‌ها پرس‌وجو کند. در این صورت، همکارانی که خودشان در این زمینه فعال هستند و مسائل و مشکلات را می‌دانند، به وزارتخانه‌ای اطلاع می‌دهند و موارد را منتقل می‌کنند. تمام این موارد را که به شما گفتم برای تک‌تک عزیزانی که از وزارتخانه برای بازدید آمدند، مطرح کردم ولی قطعاً یادشان رفته است و در جلسات مطرح نکرده‌اند. چون با توجه به مسائلی که در وزارتخانه وجود دارد و اهمیت بیشتری برایشان دارد، مسائل مطرح‌شده من برایشان اهمیت ندارد و اصلاً دیده نمی‌شود. خواهش من این است که وزارتخانه چند مدیر هنرستانی را که خودشان در گود و میدان هستند، به جلساتشان دعوت کنند و از آن‌ها مسائل، مشکلات و دغدغه‌های هنرستان‌ها را جویا شوند

بلافاصله می‌گویید: «خیرین مدرسه‌ساز». یعنی بلافاصله به این موضوع فکر می‌کنند که فقط باید ساختمان مدرسه ساخته شود و فکری برای تجهیز و نوسازی امکانات هنرستان‌های از قبل ساخته شده نمی‌کنند. در صورتی که خیرین می‌توانند در این زمینه بسیار کمک کنند و از ظرفیت‌های لازم برخوردار هستند.

ع پس ما می‌توانیم منابع دیگری را برای حل مشکلاتمان کشف کنیم.

○ بله، دقیقاً. اگر پای خیرین به این عرصه باز شود، فکر می‌کنم انرژی مثبتی به مدیران هنرستان‌ها خواهند داد. همکاران مدیر ما به دلیل وجود موانع و مشکلات قانونی کمی در انجام فعالیت‌ها دلسرد هستند. می‌توان مشکلات را حل کرد. اینکه بنده مدام از وزارتخانه برای رفع موانع نام می‌برم، به این دلیل است که شاید وزارتخانه با پیگیری دو یا سه ماهه خود بتواند این مشکل را به راحتی حل کند.

ع از وزارتخانه چه توقعی دارید؟

**من برای هنرجویان
دو نوع بیمه در نظر
گرفته بودم؛
یکی همان بیمه
دانش آموزی است
که آموزش و پرورش
ما را موظف می‌کند
که همه هنرجویان
را بیمه کنیم و دیگری
بیمه مسئولیت با نام
هنرجویان است**

آموزش در خارج از دیوارهای هنرستان فراتر از آموزش تئوری و نیاز هنرجویان است

دیگر اینکه حتماً از خیرین کارآفرین یا خیرین کار در حوزه هنرستان‌ها استفاده خواهیم کرد.

اگر پای خیرین به هنرستان‌ها باز شود، یعنی اینکه مسیر را برای مدیر مشخص کرده‌اند و هر مدیر مشکلات موجود در هنرستان خودش را پیدا می‌کند و از آن خیر استفاده می‌کند.

تا آنجا که من متوجه شده‌ام شما یکی از موانع اصلی کار مدیران را قوانین وزارتخانه می‌دانید. یک سلسله از محدودیت‌ها را که ممکن است شامل بودجه، امکانات و تجهیزات باشد، می‌توان از طریق مردم، هم‌یاری خانواده‌ها و خیرین حل کرد. ولی به نظر می‌رسد محدودیت قوانین است که درگیرش هستید. آیا این قوانین دست و پای شما را برای اقدام و عمل می‌بندند؟

به‌طور یقین می‌بندند. شاید در ظاهر درست باشند، ولی فلسفه وجودی‌شان برای هنرستان‌ها خوب نیست؛ مخصوصاً برای کار دانش. یک سلسله مشکلات ایجاد می‌کنند.

یکی از قوانین این است که به مدیران قانوناً اجازه بدهند برای برون‌سپاری از فضای هنرستان‌ها استفاده کنند. وقتی این قانون به تصویب برسد، یک سلسله زیرمجموعه خواهد داشت و آن وقت برای بیمه دانش‌آموز و امنیت او فکر خواهد شد و موارد حقوقی رعایت خواهند شد. وقتی این قانون مصوب شود و قانوناً به ما اجازه بدهند که از فضای هنرستان‌ها برای برون‌سپاری استفاده کنیم، باید از یک مجموعه از قوانین دیگر هم پیروی کنند و خودبه‌خود تمام پازل سر جای خودش چیده می‌شود.

اینکه روی برون‌سپاری خیلی تأکید می‌کنم، به این دلیل است که انصافاً ظرفیت خیلی خوبی دارد. هر شهرستانی با توجه به نیاز جامعه خودش یک سلسله شغل‌هایی دارد که در مجموعه ۲۵۰ رشته هنرستانی تعریف شده‌اند. البته در بازخوانی ۲۵۰ رشته به ۱۵۰ رشته تغییر کرده است. شهرستان خودش می‌داند که در منطقه‌اش چه رشته‌ای بهتر جواب می‌دهند. مثلاً در منطقه ما رشته گیاهان دارویی خیلی عالی است و در اینجا افراد تحصیل کرده و بازار کار خوبی هم وجود دارد. پس می‌توانم با بستن قرارداد از ایشان استفاده کنم. ممکن است تحصیل کرده گیاهان دارویی برای خودش مغازه یا دفتری هم داشته باشد و در کارش بسیار هم موفق

و بعد تصمیم بگیرند. به نظرم مسائل هنرستان‌ها به راحتی قابل حل هستند، به شرطی که آن مسائل در وزارتخانه هم دیده شوند.

فرض کنید در جلسه وزارتخانه حضور دارید. به مدیران مدرسه‌های کشور چه اختیاراتی را محول می‌کردید و چه کارهایی را در اختیار اداره می‌گذاشتید؟ چون گاه شنیده می‌شود که می‌گویند در ریز کارهای مدیران هم از بالا دخالت می‌شود و مدام آیین‌نامه می‌دهند. اگر شما جای وزیر بودید، برای بالا بردن قدرت ریسک مدیران، بهبود شرایط آن‌ها و بالا بردن سطح کیفی آموزش چه می‌کردید؟

برخی از قوانین را در هیئت وزیران مصوب می‌کردم؛ از جمله بحث حمایت از برون‌سپاری‌ها به‌صورت تمام‌قد و نه به‌صورت نصف و نیمه. چون باید یا شتر بود یا مرغ. تمام‌قد یعنی اینکه وقتی می‌گویند فضای داخل هنرستان را برای برون‌سپاری‌ها در اختیارشان بگذارید، می‌باید مسائل قانونی آن نیز رعایت شود تا من مدیر جرئت کنم که فضا را در اختیار برون‌سپاری‌ها قرار دهم. این اتفاق باعث می‌شود دست مدیران باز شود و خود مدیران انتخاب کنند که برای چه رشته‌هایی از برون‌سپاری استفاده کنند.

باید قبول کنیم چون مدیران هنرستان در جامعه و شهر خود زندگی می‌کنند، خیلی بیشتر از وزارتخانه در جریان نیاز جامعه‌شان هستند. باید این انتخاب را به مدیران بسپارند تا شخص مدیر انتخاب کند و نه استان و شهرستان. قوانین نیز برای مدیران تعریف شود و هرگونه مسئولیت اتفاقات خارج از هنرستان را از آن‌ها سلب کنند تا آنان بابت این موضوع نگرانی نداشته باشند و فقط ناظر باشند.

انتخاب رشته و انتخاب هنرآموز را برعهده مدیر بگذارند تا مدیر با کنکاش و جست‌وجوی خود رشته‌ای خوب و افرادی با سواد و فعال را انتخاب کند و با آن‌ها قرارداد ببندد و از ظرفیت برون‌سپاری استفاده کند.

دیگر اینکه سعی می‌کنم، قبل از گرفتن هر تصمیمی درباره هنرستان‌ها، با مدیران فعال و شاخص در آن زمینه برای دریافت نظرشان تمام بگیرم و بخواهم نظرشان را به وزارتخانه اعلام کنند. بدین طریق از مشاوره همکاران مدیر و کسانی که خودشان درگیر کار هستند، استفاده خواهیم کرد.

وقتی هنرجوی هنرستان لذت پول در آوردن را بچشد، امید و انگیزه‌اش چند برابر می‌شود

باشد، اما او نمی‌تواند ۲۰ هنرجوی هنرستان مرا در مغازه‌اش آموزش بدهد و اصلاً هم منطقی نیست. ولی اگر به او فضا بدهیم، موفق خواهیم شد.

۶ شما با محدودیت قوانین چه کار می‌کنید؟

○ بیمه مسئولیت را انجام می‌دهیم، از برون‌سپاری‌ها بسیار حمایت می‌کنم و به نوعی از والدین و همراهی آنان استفاده می‌کنم. برای والدین توضیح می‌دهم که برون‌سپاری چیست و اگر بچه‌هایشان را از هنرستان خارج می‌کنیم، به نفع آنان کار می‌کنیم و از آنان رضایت‌نامه کتبی می‌گیرم. اما بحث حمایت از خود برون‌سپاری، بحث دیگری است. همکاران برون‌سپاری ما هم خیلی مهم هستند. آنان خودشان را از همکاران هنرستان جدا می‌دانند و البته باید قبول کرد که آنان بسیار قوی‌تر از همکاران خود ما عمل می‌کنند. امیدوارم همکاران ما ناراحت نشوند که این واقعیت را مطرح می‌کنم: همکاران برون‌سپاری ما خروجی‌های بسیار بالاتری نسبت به همکاران آموزش‌وپرورشی ما دارند. من سعی می‌کنم در روز مهندس و مناسبت‌ها و همایش این روز از همکاران برون‌سپاری دعوت کنم تا احساس نکنند خارج از مجموعه ما هستند، بلکه ما آنان را از خودمان می‌دانم.

۶ پس شما به گونه‌ای عمل می‌کنید که خط

قرمزهای قوانین اداره هم شکسته نشوند؟

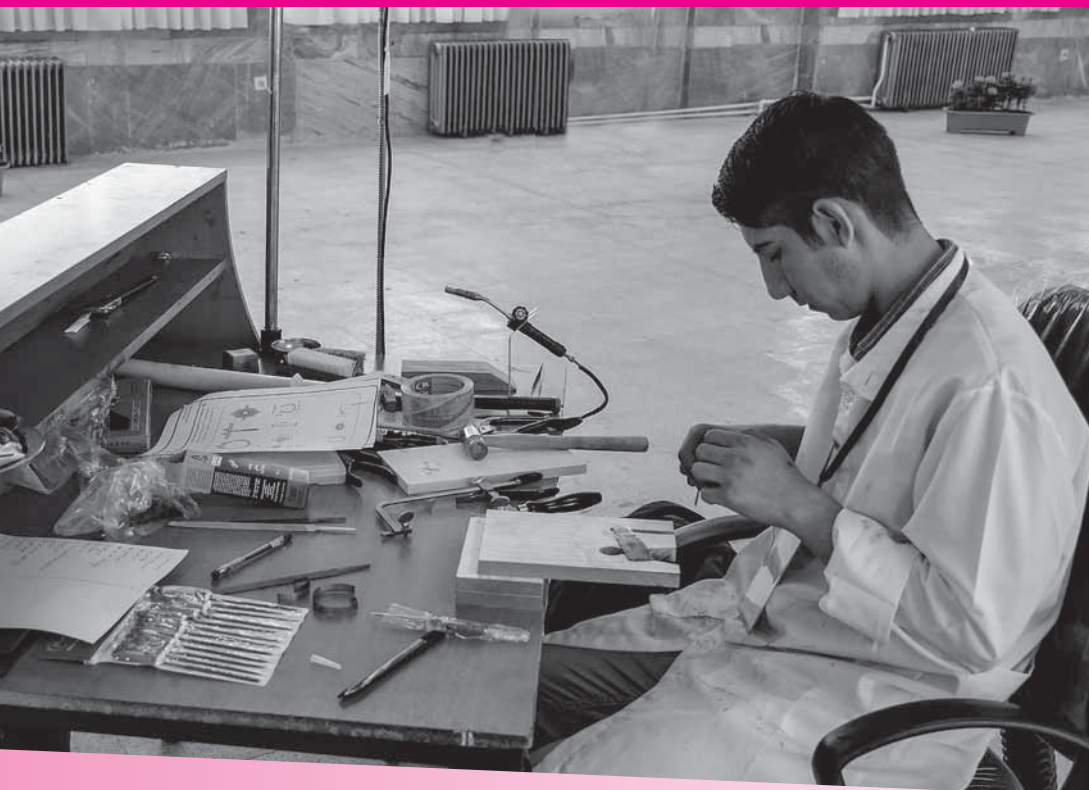
○ بله. به قول عزیزی، ما قوانین را دور نمی‌زنیم، بلکه برخی از بخش‌های قوانین را خم می‌کنیم و آرام از کنار خط قرمزها رد می‌شویم. حرف‌هایم درد دل بود. انصافاً بحث قوانین در موضوع برون‌سپاری مخصوصاً برای کاردانش دست‌وپاگیر است و می‌توان برای کاردانش به صورت برون‌سپاری قرارداد بست. یکی از بهترین راه‌ها برای خارج شدن از موضوع امکانات، تجهیزات و بودجه، برون‌سپاری‌های ماست.

۶ به نظر شما بحث برون‌سپاری در مدرسه‌ها و

دبیرستان‌ها هم قابل اجراست؟

○ بله. اتفاقاً موفق هم خواهند شد. کما اینکه به مدت یک یا دو سال یک مجموعه بسته با عنوان بسته حمایتی به دوره ابتدایی آمد. خوش‌بختانه بسته‌های حمایتی خوب نتیجه گرفتند و خروجی‌های خوبی داشتند. برای این بسته‌ها از افراد تحصیل‌کرده برون‌سازمانی استفاده می‌کردند که برای نظام آموزش‌وپرورش هزینه کمی در برداشت. واقعیت این است که ما با مشکل بودجه مواجه هستیم. متأسفانه همکاران رسمی خود ما در آموزش‌وپرورش خروجی مناسبی ندارند.

۶ بسته حمایتی چه بود؟



○ با توجه به اینکه معلم دوره ابتدایی در سطح کشور بسیار کم بود، آموزش و پرورش فضایی را در اختیار افرادی که برای دریافت فضای آموزشی درخواست داده بودند، قرار می‌داد. آموزش و پرورش یک یا دو نیرو در اختیار آن فضا قرار می‌داد و در کارهای دیگرش دخالت نمی‌کرد. تمام هزینه‌های آن فضا از جمله آب، برق، گاز با خود درخواست‌کننده بود و آموزش و پرورش با او قرارداد می‌بست.

مثلاً ۳۰ میلیون تومان به درخواست‌کننده می‌دادند که با آن باید مدرسه را می‌گرداند. تأمین نیرو و پرداخت هزینه‌های جانبی با خودشان بود و آموزش و پرورش فقط فضا و ساختمان در اختیارشان می‌گذاشت.

در دوره ابتدایی، برنامه بسته حمایتی در سطح کشور انجام شد و بسیار خوب بود. من دو سه مدرسه روستایی را که از شهر فاصله زیادی داشتند، از نزدیک دیدم. پروژه‌های عالی داشتند. خیلی زحمت می‌کشیدند و بسیار موفق بودند.

ما در هنرستان می‌گوییم: برون‌سپاری و در ابتدایی می‌گویند: بسته‌های حمایتی.

با توجه به تجربه‌ام در هنرستان و بازدیدم از مدرسه‌های ابتدایی عرض می‌کنم که حتماً در دبیرستان‌ها هم نتیجه خوبی خواهیم گرفت، به شرطی که حمایت صورت بگیرد. در این صورت بسیاری از مسائل حل خواهند شد.

۶ یکی از کارهای مهمی را که انجام دادید، توضیح دهید.

○ در رشته ماشین‌های الکتریکی همکار جوانی داریم که اهل تفکر، و پرانرژی و پر تلاش است. من مشاهده کردم در تهران یک موج صنعتی با عنوان تابلوهای روان وجود دارد و این موج در حال گسترش به سمت شهرستان‌هاست. شاید الان در تهران این موج فروکش کرده باشد، اما در شهرستان‌ها در حال اوج‌گیری است. به همکار جوانم توصیه کردم، با توجه به زمانی که در کارگاه دارد، مهارت تابلوهای روان را با اینکه جزء سرفصل‌های درسی نیست، به بچه‌ها آموزش بدهد و سطح آموزش خود را بالاتر ببرد.

همکارم گفت در این زمینه چیزی نمی‌داند. به او گفتم بررسی کند و ببیند کجا این موضوع را آموزش می‌دهند. تحقیقی کرد و بعد از یک یا دو هفته گفت: «تماس گرفتم و یک مرکز آموزشی در تهران

پیدا کردم که به صورت عملی آموزش می‌دهد. اما هزینه‌اش بسیار گران است.»

پرسیدم: «هزینه‌اش چقدر است؟»

گفت: «دو میلیون و پانصد هزار تومان که من ندارم، من فقط یک کارمندم.»

گفتم: «شکالی ندارد. من این مبلغ را به شما می‌پردازم و شما در کلاس‌ها شرکت کنید. برای درست کردن پنج تابلوی ۲×۰/۵ متر هم به هزینه من مواد اولیه بخیرید. ان شاءالله از اول مهر بعد از آموزش مهارت و رشته خودتان، این مهارت را هم در کنارش به بچه‌ها آموزش بدهید. بازاریابی و فروش آن با من، چون در شهرستان برای آن بازار خوبی داریم. ۵۰ درصد سود حاصل از فروش تابلوها برای خودتان باشد. از ۵۰ درصد باقی‌مانده، مقداری را به هنرجویان می‌دهم و مبلغی را برای خود هنرستان هزینه می‌کنم که می‌شود همان تبصره ۷۵ وزارتخانه.»

دیروز تماس گرفت و گفت ثبت‌نام کرده است و امروز پول را واریز کردم. هفته آینده هم برای شرکت در کلاس‌ها می‌رود. من مطمئن هستم اولین سود من پس از بازگشت ایشان، آموختن یک مهارت جدید توسط هنرجویانم است.

یعنی همکارم در کنار آموزش ماشین‌های الکتریکی مهارت تابلوهای روان را نیز آموزش داده و به کارگاه من یک مهارت دیگر نیز اضافه کرده است. هنرجویان می‌توانند با یادگیری این مهارت جدید در بازار کار برای خودشان کارآفرینی کنند و با تلاش و کوشش خودشان موفق شوند.

دیگر اینکه به این ترتیب برای همکارم انرژی مثبت و یک منبع درآمد جدید ایجاد کردم که برایش شیرین است. چون ۵۰ درصد سود حاصل از آن مهارت به خودش برمی‌گردد. بدون اینکه برای آن کار سرمایه‌گذاری کرده باشد و هزینه‌ای را متقبل شده باشد، از هنرستان استفاده می‌کند و به بچه‌ها هم آموزش می‌دهد.

خود هنرجویان هم از قسمتی از درآمد حاصله برخوردار خواهند شد و لذت پول درآوردن را خواهند چشید. وقتی هنرجوی هنرستان لذت پول درآوردن را بچشد، امیدش چندبرابر می‌شود. لذت کسب پول حلال بسیار شیرین است.

وزارتخانه باید از بحث برون‌سپاری‌ها به صورت تمام‌قد و نه به صورت نصف‌ونیمه حمایت کند