

تجربه‌ای موفق از برون‌سپاری در هنرستان انقلاب اسلامی قم

اشاره

● آقای صادقی! مدرک تحصیلی شما چیست و چند سال سابقه مدیریت دارید؟
○ صادقی: من لیسانس ریاضی هستم و حدود ۱۵ سال سابقه مدیریت در مدرسه دارم. هفت سال مدیر متوسطه اول بودم و بعد مدیر متوسطه دوم شدم. اکنون چهار سال است که مدیر هنرستان کار دانش انقلاب اسلامی قم هستم.
● در فعالیتهای تولیدی هم سابقه دارید؟
○ صادقی: بله. من خارج از مدرسه، کارگاه تولید لباس دارم و از همین تجربه برای هنرستان بهره گرفتم و آن را به سمت تولیدی شدن پیش بردم.
● وقتی این هنرستان را به شما سپردند، چه وضعی داشت و شما چه تغییری در آن ایجاد کردید؟

○ صادقی: وقتی مسئولیت هنرستان را پذیرفتم، نخست رشته‌های آن را بررسی کردم. در آن زمان در این هنرستان چند رشته مانند معماری، گرافیک، حسابداری، برنامه‌نویسی پایگاه داده‌ها و

حدود چهار سال پیش آقای ابوالفضل صادقی مدیر هنرستان کار دانش انقلاب اسلامی قم شد. ایشان با برون‌سپاری و ایجاد تغییراتی در رشته‌ها و برنامه‌های هنرستان و فعال کردن هنرآموزان و هنرجویان آن، موفق به تولید محصولاتی مانند پیراهن، ماهی، کیف و سوهان در این هنرستان شد که از این طریق درآمد مناسبی، نصیب هنرجویان، هنرآموزان و هنرستان هم گردید.

به منظور ثبت این تجربه مدیریت و استفاده سایر هنرستان‌ها از یک تجربه برون‌سپاری موفق، به همراه سردبیر و مدیر داخلی مجله، به قم رفتیم و با آقای ابوالفضل صادقی، مدیر هنرستان انقلاب اسلامی و آقای مسعود حمیدی، رئیس دفتر فنی و حرفه‌ای و کار دانش آموزش و پرورش استان قم گفت‌وگویی انجام دادیم که شرح آن در ادامه آمده است.

عکاس: غلامرضا بهرامی



★ صادق:
رشته‌هایی را که
بازارکار نداشتند،
تعطیل کردم و
چند رشته جدید
را که بازارکار
داشتند، مانند
سراجی، خیاطی،
سوهان‌پزی، شیلات
و... جایگزین آن‌ها
کردم



★ صادق:
برون‌سپاری
حسن‌های زیادی
دارد؛ از جمله کاهش
هزینه‌ها، حق
انتخاب هنرآموز
کارآمد، برقراری
ارتباط بین هنرستان
و بازارکار، آشناسدن
هنرجویان با تولید و
بازارکار و...

هنرآموزان بالای سر هنرجویان بودند. هنرآموز به هنرجو الگو را می‌داد و هنرجویان سری‌دو می‌کردند. هنرجویان آن‌قدر پیشرفت کرده بودند که خودشان روپوش، آستین و سردست تولید می‌کردند.

ما در رشته‌های سراجی، شیلات و مرغ‌داری صنعتی هم به‌همین روش کار را شروع کردیم و ادامه دادیم. بنابراین اتفاقی که در هنرستان ما رخ داد این بود که ما بستر فراهم می‌کردیم که هنرجویان علاوه بر آموزش دیدن در این رشته‌ها وارد بازارکار هم بشوند.

● چند هنرجو دارید؟

○ **صادق:** در حال حاضر هنرستان ما ۱۶۵ هنرجو دارد. ۱۰۰ هنرجو در پایه سوم در رشته‌های گاو‌داری صنعتی، شیلات، خیاطی مردانه‌دوز، آشپزی و شیرینی‌پزی، و مرغ‌داری صنعتی هستند. ۶۵ هنرجو در پایه اول رشته‌های خیاطی مردانه‌دوز، شیلات (ماهی‌های سردابی)، سراجی و گاو‌داری صنعتی هستند. در حال حاضر پایه دوم نداریم.

● چه تعدادی هنرآموز دارید؟

○ **صادق:** در رشته خیاطی دو هنرآموز، در گاو‌داری صنعتی سه هنرآموز، در شیلات دو هنرآموز، در آشپزی یک هنرآموز و در مرغ‌داری صنعتی یک هنرآموز داریم. جمعاً ۹ نفر هستند. رشته‌های ما کاملاً برون‌سپاری شده‌اند و همه هنرآموزان ما خودشان دست‌اندرکار و تولیدکننده هستند. اکثرشان فوق‌لیسانس دارند و فقط مدرک یکی از هنرآموزان زیر فوق‌لیسانس است.

● حسن برون‌سپاری رشته‌ها چیست؟ چرا در همه رشته‌ها برون‌سپاری کرده‌اید؟

○ **صادق:** برون‌سپاری چند حُسن دارد: یکی اینکه تغییر هنرآموز در صورت نداشتن کارایی آسان است. برون‌سپاری موجب کاهش هزینه‌های هنرستان می‌شود. ما برای جذب هر هنرآموز رسمی آموزش و پرورش، باید حداقل ماهی دو میلیون تومان، یعنی سالی ۲۴ میلیون تومان حقوق بپردازیم. در صورتی که با روش برون‌سپاری، ما سالی هشت میلیون تومان به یک هنرآموز می‌دهیم. حسن‌های دیگر این روش عبارت‌اند از:

□ الگو بودن هنرآموزان موفق نزد هنرجویان،
□ به دلیل موفقیت در سطح زندگی.
□ برقراری ارتباط بین هنرستان و بازار

گاو‌داری صنعتی داشتیم. این در شرایطی بود که ما در قم هزار مهندس معمار و نقشه‌کش در سطح کارشناسی داشتیم لذا بازار کار آن‌ها اشباع شده بود. بنابراین من فکر کردم که رشته‌های موجود هنرستان، مورد نیاز بازار کار نیست و ما باید رشته‌هایی را در این هنرستان آموزش دهیم که بازار کار داشته باشند.

در رشته رایانه و حسابداری هم دیدیم که تعداد زیادی از کارشناسان این رشته‌ها در قم وجود دارند. بنابراین ما به این نتیجه رسیدیم که در رشته‌هایی آموزش داشته باشیم که مورد نیاز منطقه باشد. پس از بررسی منطقه متوجه شدیم که منطقه بومی است و مردم به گاو‌داری و تولیدهای خانگی علاقه دارند. به‌همین دلیل رشته گاو‌داری صنعتی را حفظ کردیم. اما بقیه رشته‌ها را حذف کردیم و کوشیدیم چند رشته تولیدی را جایگزین آن‌ها کنیم. براساس قوانین موجود، هنرستان‌های کار دانش می‌توانند برخی رشته‌ها را برون‌سپاری کنند. ما هم از این قوانین استفاده کردیم و در چند رشته مانند تولید کیف، تولید لباس، شیلات و... برون‌سپاری کردیم.

با کسانی که واحد تولیدی داشتند، دارای دانش کافی در این رشته‌ها بودند و می‌توانستند آموزش این رشته‌ها را قبول کنند، صحبت کردیم و با آن‌ها برای آموزش قرارداد بستیم. پس از مدتی هنرجویان شروع به تولید کردند، ولی ما بازار فروش نداشتیم. در آن زمان با اداره صحبت کردیم و گفتیم آمادگی داریم لباس فرم دانش‌آموزان را تهیه کنیم و آن‌ها هم پذیرفتند. در سال اول ضرر کردیم، ولی در سال دوم، اداره سفارش دوخت شش هزار دست لباس را به ما داد که آن را تولید کردیم و از این طریق ۳۶ میلیون تومان سود بردیم. از این پول ۱۲ میلیون تومان به هنرجویان و ۱۲ میلیون تومان هم به مدارس که سفارش کار به ما داده بودند، پرداختیم. ۱۲ میلیون تومان هم برای هنرستان باقی ماند.

● این کار شما با چه واکنشی روبه‌رو شد؟

○ **صادق:** ابتدا خیلی‌ها قبول نمی‌کردند که هنرجویان این لباس‌ها را تولید کرده‌اند و می‌گفتند لباس‌ها در بیرون از هنرستان تولید می‌شوند. ما از آن‌ها خواستیم که ببینند و کارگاه‌های ما را در هنرستان ببینند. برشکاران و آموزش‌دهندگان همه هنرآموز بودند و یک استادکار هم داشتیم.



○ **صادقی:** فقط دبیران عمومی و کادر اجرایی ما رسمی هستند. هشت دبیر عمومی ۱۲ ساعته داریم. مدیر و چهار معاون دو سرپرست هم رسمی هستند و همه نیروهای تخصصی و مهارتی ما، برون‌سپاری شده‌اند.

● چرا رشته سراجی تعطیل شد؟

○ **صادقی:** علت اصلی تعطیلی این رشته در هنرستان ما، هدایت تحصیلی در سال جاری بزرگ‌ترین ضربه را به هنرستان‌ها زد و خیلی از رشته‌ها را به تعطیلی کشاند. امسال ما در جذب دانش‌آموزان ۴۰ درصد افت داشتیم و همین امر موجب شد که رشته سراجی تعطیل شود. ما امسال حدود ۲۰ دانش‌آموز داشتیم که در رشته سراجی ثبت‌نام کرده بودند. ولی با اجرای هدایت تحصیلی، آن‌ها آمدند و پرونده‌های خود را گرفتند و در

و آشنا شدن هنرجویان با بازار کار و رشد اعتمادبه‌نفس آن‌ها.

□ کارآمد بودن هنرآموزان.

هنرآموزانی که از طریق برون‌سپاری در هنرستان مشغول تدریس می‌شوند، کارآمد هستند. یعنی علاوه بر دانش تئوری، دارای تجربه عملی هم هستند و با تولید و بازار فروش آشنایی دارند. علاوه بر این‌ها، شرکت‌های طرف قرارداد ما در برون‌سپاری، کارگاه‌های ما را تجهیز کنند. الان کارگاه‌های تولیدی ما که شامل خیاطی و شيلات می‌شوند، درآمدزا هستند. کارگاه سراجی ما هم درآمدزا بود که متأسفانه امسال تعطیل شد. در مرغ‌داری صنعتی مشکل بودجه داریم.

● **چه تعداد از نیروهای هنرستان رسمی هستند؟**

★ **حمیدی:** در سال گذشته، ۳۴ درصد دانش‌آموزان متوسطه استان قم در هنرستان‌ها تحصیل می‌کردند، ولی امسال این رقم به ۳۰ درصد کاهش یافت

هنرآموزانی که از
طریق برون‌سپاری
در هنرستان مشغول
تدریس می‌شوند،
کارآمد هستند.
یعنی علاوه بر دانش
تئوری، دارای تجربه
عملی هم هستند و
با تولید و بازار فروش
آشنایی دارند



به رشته‌های فنی‌وحرفه‌ای یا کاردانش برمی‌گردند.

● در برنامه هدایت تحصیلی جدید، به جز

اولویت ۱۲ گانه، چه مشکلات دیگری بود؟

○ **حمیدی:** یکی دیگر از مشکلات، وجود مشاوران بود. ای کاش مشاوره نداشتیم. متأسفانه مشاوران موجود نه توان کار مشاوره بالینی دارند و نه توان هدایت تحصیلی دانش‌آموزان. خود آن‌ها در بحث انتخاب رشته، به سمت رشته‌های نظری تمایل دارند. البته مشکل اساسی در انتخاب رشته دانش‌آموزان، جو کنکور است که هم آموزش‌وپرورش و هم تلویزیون آن را بزرگ می‌کنند. اگرچه آموزش‌وپرورش مدعی است که مخالف کنکور است و نمی‌خواهد آن را تقویت کند، ولی عملاً این اتفاق می‌افتد و خانواده‌ها تحت تأثیر کنکور هستند.

صداوسیما از طریق گزینه ۲ و تبلیغات کنکور درآمد میلیاردری دارد و طبیعی است که کنکور را برجسته کند. مؤسسات کنکوری هم که از طریق کنکور درآمد زیادی دارند، از طریق صداوسیما روی مردم اثر می‌گذارند و خانواده‌ها را به سمت رشته‌های نظری تشویق می‌کنند. عملکرد خود آموزش‌وپرورش هم مشوق رفتن بچه‌ها به سمت رشته‌های نظری است. حتی وقتی که ما به یک ناحیه فشار می‌آوریم که هنرستان دایر کند، می‌روند بدترین ساختمان را به هنرستان اختصاص می‌دهند. وزارت آموزش‌وپرورش برای توسعه رشته‌های فنی‌وحرفه‌ای و ترغیب دانش‌آموزان به سمت این رشته‌ها، باید به فرهنگ‌سازی جدی دست بزند.

● اشاره کردید عملکرد آموزش‌وپرورش

هم در جهت تقویت هنرستان‌ها و رشته‌های

فنی‌وحرفه‌ای نیست. ممکن است در این

زمینه توضیح دهید؟

○ **حمیدی:** بله. ببینید، اکثر قوانین و مقررات و مسائل حقوقی در جهت توسعه هنرستان‌ها نیستند. الان هنرستان‌ها در زمینه مسائل حقوقی، و قوانین و مقررات با موانع زیادی روبه‌رو هستند و کسی هم نیست که آن‌ها را حل کند. برای نمونه، قوانین و مقررات تبصره ۷۵ (آموزشی همراه با تولید) هنرستان‌ها، مربوط به سال ۱۳۶۲، یعنی ۳۳ سال پیش است. در صورتی که امروز شرایط خیلی تغییر کرده است و این قوانین و مقررات هم باید تغییر کنند. البته وزارت آموزش‌وپرورش

رشته‌های نظری ثبت‌نام کردند.

● مشکل هدایت تحصیلی چه بود؟

○ مسعود حمیدی: مشکل اصلی هدایت

تحصیلی سیستم و نرم‌افزار اجرایی آن بود. این نرم‌افزار قرار بود که براساس ظرفیت‌های استان سهمیه‌بندی کند. مثلاً در استان قم ظرفیت رشته تجربی پنج هزار نفر بود و قرار بود که تا پنج هزار نفر اول، رشته تجربی را بزند. متأسفانه هدایت تحصیلی آمد و برای هر دانش‌آموز دوازده اولویت تعیین کرد و این کار برای دانش‌آموزان حق ایجاد کرد. ۶۰ درصد دانش‌آموزان ادعا داشتند که برای رشته تجربی حدنصاب را دارند. می‌گفتند ما می‌خواهیم به رشته تجربی برویم و همه به سمت رشته تجربی هجوم آوردند. یعنی در قم شرایطی فراهم شد که ۴۳/۵ درصد دانش‌آموزان به سمت رشته تجربی رفتند.

● ولی مگر ما چقدر ظرفیت ادامه تحصیل در

رشته تجربی داشتیم؟

○ اشکال دیگر فرم هدایت تحصیلی این بود که رشته‌های فنی‌وحرفه‌ای و کاردانش (خدمات، هنر، صنعت و کشاورزی) را معرفی نکرده بود. فقط به صورت کلی به فنی‌وحرفه‌ای و کاردانش اشاره‌ای داشت. دانش‌آموزان یا فنی‌وحرفه‌ای را باید انتخاب می‌کردند یا کاردانش را. بنابراین بچه‌ها عملاً سردرگم شدند. در صورتی که اگر هدایت تحصیلی درست مدیریت می‌شد، کار به اینجا نمی‌رسید. یعنی عملاً یک سال برنامه‌ریزی کل آموزش‌وپرورش کشور از بین رفت. در صورتی که مسئولان به جای این کار (هدایت تحصیلی)، می‌توانستند سیاست‌های نوین وزارت آموزش‌وپرورش در ترغیب دانش‌آموزان به انتخاب رشته‌های مورد نیاز کشور را، در یک برنامه ۱۰ دقیقه‌ای از طریق تلویزیون اعلام کنند.

● در گذشته کسی به نحوه انتخاب رشته

اعتراض نداشت؟

○ **حمیدی:** در روال گذشته، کل کسانی که در قم به انتخاب رشته اعتراض داشتند، به ۱۰۰ نفر نمی‌رسید که معمولاً هم ما آن را مدیریت و حل می‌کردیم. امسال هم ما ابتدا مشکلی نداشتیم. تا نیمه اول تیرماه ثبت‌نام‌ها تقریباً تمام شده بود. ولی با اعلام برنامه هدایت تحصیلی جدید، کار از دست همه خارج شد. من مطمئن هستم که سال آینده بسیاری از این‌ها که به رشته نظری رفته‌اند،

مشکل اساسی
در انتخاب رشته
دانش‌آموزان، جو
کنکور است که هم
آموزش و پرورش و
هم تلویزیون آن را
بزرگ می‌کنند

نمی‌تواند آن‌ها را تغییر دهد و فقط هیئت دولت
قادر است آن‌ها را تغییر دهد.

مشکل دیگر هنرستان‌ها این است که اساسنامه
روشنی برای «آموزش همراه با تولید» وجود ندارد.
ذی‌حسابی زیربار خیلی از کارهایی که در هنرستان
انجام می‌شود یا باید بشود، نمی‌رود. هنرستان‌ها
نیاز دارند که دستورالعمل به روز و جامعی به آن‌ها
ابلاغ شود تا دستشان باز شود و براساس آن، کارها
را انجام دهند.

● با توجه به حسن‌هایی که برای برون‌سپاری
هنرستان‌ها برشمردید، چرا برخی از
هنرستان‌ها این کارها را انجام نمی‌دهند؟

○ صادقی: برون‌سپاری اگرچه حسن‌های زیادی
دارد، اما برای مدیران هنرستان‌ها هم مشکلات

و دردسرهایی ایجاد می‌کند که موجب می‌شود
انگیزه مدیران برای برون‌سپاری کاهش پیدا کند.
برخی از این مشکلات عبارت‌اند از:

□ موانع قانونی و حقوقی در رابطه با تولید
و درآمدزایی هنرستان‌ها؛

□ نپرداختن حقوق شرکت‌های طرف
قرارداد هنرستان؛

□ پایین بودن نرخ قراردادهای شرکت‌های
طرف قرارداد با هنرستان در امر برون‌سپاری.
در حال حاضر این نرخ به گونه‌ای است که
امکان دارد شرکت‌ها همکاری خودشان را با
هنرستان قطع کنند. الان شرکت سوهان‌پزی
طرف قرارداد ما می‌گوید: محصول من صادر
می‌شود. بیایم برای هفت یا هشت میلیون



وزارت
آموزش و پرورش برای
توسعه رشته‌های
فنی و حرفه‌ای و
ترغیب دانش‌آموزان
به سمت این
رشته‌ها، باید به
فرهنگ‌سازی جدی
دست بزند

کاردانش انقلاب اسلامی قم اشاره بفرماید.
○ **صادقی:** تولیدات هنرستان ما بخشی از موفقیت‌های ماست. هنرستان ما در رشته خیاطی در نمایشگاهی که در «بوستان گفت‌وگو» برگزار شد، جزو یکی از پنج استان شرکت‌کننده در نمایشگاه پوشاک مدارس بود. نمایشگاه پوشاک توسط وزارتخانه‌های فرهنگ و ارشاد اسلامی و وزارت آموزش و پرورش برگزار شده بود. همچنین، یکی از هنرجویان ما در رشته گاوآردی صنعتی به نام **علی احمدپور** جزو هشت نفر برتر کشور در این رشته شد.
اشاره کردم که ما از طریق تولید لباس فرم دانش‌آموزان، ۳۶ میلیون تومان درآمد داشتیم.

تومان با هنرستان قرارداد ببندم که چه بشود؟

● **آقای حمیدی، در استان قم چند هنرستان دارید؟**

○ **حمیدی:** استان قم ۷۰ هنرستان دارد که شامل ۳۰ هنرستان فنی و حرفه‌ای و ۴۰ هنرستان کاردانش می‌شود.

● **چه درصدی از دانش‌آموزان دوره متوسطه در هنرستان‌ها تحصیل می‌کنند؟**

○ **حمیدی:** در سال گذشته ۳۴ درصد دانش‌آموزان دوره متوسطه در هنرستان تحصیل می‌کردند. ولی این رقم در سال جاری به علت اجرای بد هدایت تحصیلی به ۳۰ درصد رسید.

● **به چند مورد از موفقیت‌های هنرستان**

