

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، گفت و گویی 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 پژوهش است. وی بیش از ۱۴ سال است که مدیر هنرستان شهید مطهری کلاله است.



۶ آیا شما هنرستان خود را هنرستان موفقی می‌دانید؟

۵ من زمانی می‌توانم بگویم هنرستان ما موفق است که در صد 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 همه‌ها اهدافمان نرسیم.

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

۸ 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 بتوانند وارد بازار کار شود و درآمد کسب کنند. 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 اعتماده‌نفس 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 کارداری، کارشناسی و حتی کارشناسی ارشد بی کار 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 ناهمجاري‌های اجتماعی را شاهد نخواهیم بود. این امر منوط به آن است که ما در هنرستان‌ها وظيفة اصلی خودمان را به خوبی انجام دهیم.

۹ چه مقدار از موقفيت‌های کسب شده حاصل تلاش کار خودتان بوده و چه مقدار آن از طریق مساعدت‌ها و کمک‌های اداره به دست آمده است؟

۰ نمی‌توان این دو مقوله را از هم جدا کرد. این‌ها لازم و ملزم 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، اعتماده‌نفس بیشتری پیدا می‌کنند.

خوش‌بختانه بیشتر همکاران فنی ما خودشان در بازار کار حضور دارند و به همین دلیل به روز هستند. حضور در بازار کار آنان را مجبور می‌کند که اطلاعاتشان را به روز کنند. ولی با هم‌دلی، ایجاد اعتماده‌نفس، تعیین هدف و حرکت به یک سمت و سوی معین، خیلی از مشکلات اتمان حل می‌شود. یکی از باورهای من که آن را در هنرستان خودمان اجرا می‌کنم، این است که همکاران 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 بیفتند، خیلی عالی خواهد بود.

توصیه می‌کنم وزارت خانه 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 روى 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 در صدق قابل توجهی از هنرجویان آن‌ها بتوانند جذب بازار کار شوند

اگر از ظرفیت‌های موجود در هنرستان‌ها استفاده کنیم، خیلی از مشکلات حل می‌شوند. برای مثال، باور کنید که در رشتۀ صنایع چوب بچه‌ها بیش‌فعال هستند. چون درصد قابل توجهی از درامدی که کسب می‌شود، به خود هنرجویان برمی‌گردد. هنرجویان دستشان در جیب خودشان است و درامد 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.

قبل‌هنرجویان رشتۀ خود را بدون هدف انتخاب می‌کردن، ولی الان انتخاب‌هایشان هدف‌دار شده است، درامد دارند و با انگیزه به جلو حرکت می‌کنند. هنرستان هم در این میان نفع می‌برد و خوب‌به‌خود بسیاری از مشکلات‌مان در صنایع چوب حل شده است. یعنی دیگر موضوعی با عنوان مشکل‌مالی در رشتۀ صنایع چوب نداریم. به همین دلیل به عقیده‌من، اگر آموزش همراه با تولید، تبصره ۷۵ هنرستان‌ها، و تعاونی تولید هنرستان‌ها جدی گرفته شود، بسیاری از مشکلات در هنرستان‌ها در برخی از رشتۀ‌ها حل خواهد شد. اما البته باید بگوییم، همه رشتۀ‌ها این امکان را ندارند.

برخی از مدیران به دلیل محدودیت منابع

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؟

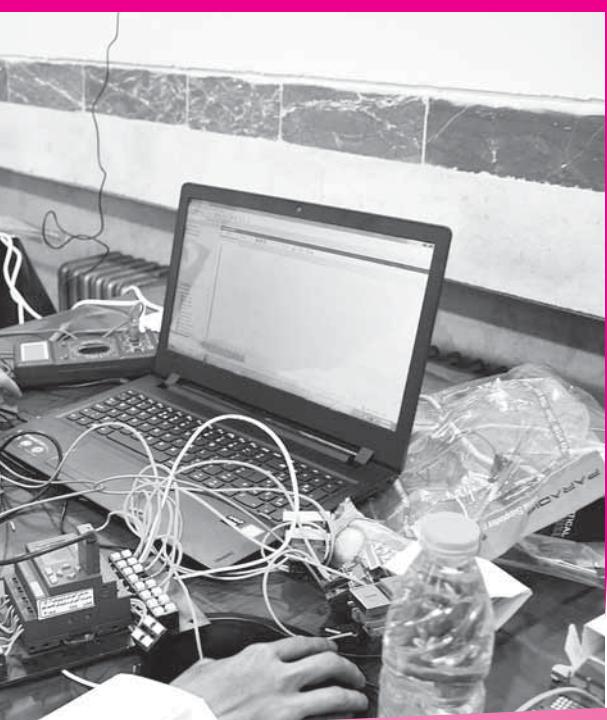
کسی که مدیر هنرستان می‌شود باید اهل ریسک باشد. اصطلاح ورد زبان همکاران فنی ما که خودشان اهل بازار هستند، همین پذیرفتن ریسک و ریسک‌پذیری است. مثال می‌زنم. مجاب کردن و بردن هنرآموزان به نمایشگاه بین‌المللی، بازدید از کارخانجات و... سخت است. می‌گویند برای رسیدن به نمایشگاه ۶۰۰ کیلومتر باید از کلاله دور شویم و هزینه‌اش را هم بپردازیم و برایشان سخت است. یکی از کارهایی که من به عنوان مدیر انجام می‌دهم این است که با اداره آموزش و پژوهش صحبت می‌کنم و برای این دو هنرآموز مأموریت می‌گیرم. یک طرف هزینه‌است 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 بیفت 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 رشتۀ‌اش خواهد رفت و همان تأثیری را که خودش گرفته است، به هنرجویانش منتقل خواهد کرد.

حدوده‌رد هنرجویان هنرستان ما جذب بازار کار می‌شوند

با توجه به محدودیت‌هایی که آموزش و پژوهش 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. نمی‌گوییم برای خیلی از رشتۀ‌ها این امکانات فراهم است، ولی انصاف را رعایت کنیم، برخی از رشتۀ‌ها 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.



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 حادق 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 درامد 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 رُخ بددهد، 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.

۶ 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 سنتسان، 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.

۷ 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 تعیین شده 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؟

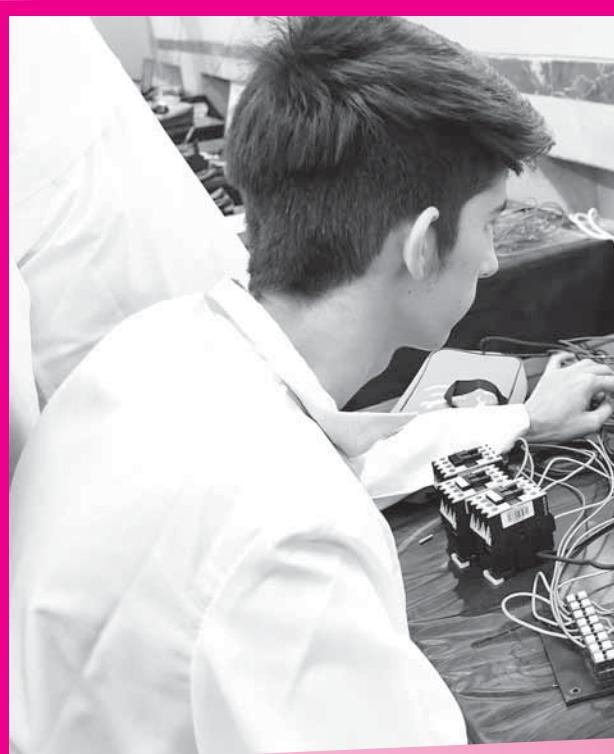
○ من بدون استثنای برای هنرجویان دو بیمه را در نظر گرفته‌ام. یکی همان بیمه دانش‌آموزی است که آموزش‌پرورش ما را موظف می‌کند تمام هنرجویان را بیمه کنیم، و دیگری بیمه مسئولیت با نام هنرجویان است. در بیمه‌نامه آن‌ها ذکر شده که ممکن است به خاطر نوع رشته مجبور شوند در خارج از هنرستان کار کنند. حتی برای آن بیمه،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

۸ 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 کسب‌مدروک دانشگاهی باشد

اگر هنرآموزان در رشته خودشان دوره‌هایی های تخصصی داشته باشند، اعتماد به نفس بیشتری پیدا می‌کنند



می‌کنند و اثر انگشت می‌زنند. این اقدامات، کمی دل ما 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 داردند که با توجه به بالا بودن هزینه‌ها در برخی از رشته‌ها، برای آن‌ها باید قرارداد برونو سپاری بیندیم. تجربه من در برونو سپاری عالی است. انصاف دو رشته برونو سپاری دارم که هرچه از خلاقیت هنرجویان و هنرآموزان آن‌ها بگوییم، کم گفتمام، بسیار پر تلاش و پرامید هستند.

خود وزارت‌خانه تأکید می‌کند که سعی کنید کارگاه‌ها و کلاس‌های برونو سپاری خود را در هنرستان برگزار کنید. از نظر بحث تربیتی، نظارت بیشتر، بحث آموزشی و مواردی مانند این‌ها فکر خوبی است. اتفاقاً اگر کلاس‌های برونو سپاری در هنرستان‌ها برگزار شوند، خیلی مفید است. اما ایراد بزرگی دارد. قانون می‌گوید اگر اتفاقی در کارگاه آن رشته برونو سپاری در هنرستان رخ بددهد، 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 برونو سپاری در هنرستان افتاد، شامل حال بیمه و سایر مسائل بشود.

۶ مگر مسئولان نمی‌گوینند کارگاه‌های برونو سپاری را داخل هنرستان راه‌اندازی کنید؟

۵ چرا، ولی فقط به صورت شفاهی این موضوع را می‌گویند و هیچ‌گاه آن را مذکوب اعلام نکرده‌اند. واقعیت این است که برونو سپاری هزینه خیلی کمتری را بر دوش وزارت‌خانه می‌گذارد. شاید اگر فردی را از بیرون بیاورند و برای مدت یک سال با او قرارداد بینندند، 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 برونو سپاری هزینه خیلی کمی دارد و بسیار عالی است. حداقل من در شهرستان خودم خیلی از برونو سپاری 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

کردن و چندین جلسه برگزار کردیم، شخص بیمه کننده را نیز معروفی کردن. 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.

۷ هزینه بیمه را چه کسی می‌پردازد؟
۵ خود هنرجویان در سال گذشته نفری ۱۳ هزار تومان پرداخت کردن. تمام عوامل هم خودشان هزینه بیمه مستولیت‌شان را پرداختند.

۸ پس می‌شود شرایط را بهبود بخشدید و با فکر کردن به راهکارهای عملی دست یافت.
۵ بله می‌شود، ولی باز بهتر است که قوانینی در این زمینه در نظر گرفته شوند.

۹ برای اینکه آفرینش و خلاقیت در مدیران رشد کند، چه باید کرد؟ وقتی مدیر یک مجموعه می‌شویم، باید بتوانید مجموعه را با شرایط و وضع موجود به حرکت درآورید و به جلوه‌های کنید. چون اگر قرار باشد که از بالا برای انجام کارها بیایند، دیگر نیازی به وجود مدیر نیست!

۱۰ حق با شمامست. 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 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 قانون بشوند و یا برخی هم قانون نشونند.

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
انتظارهایند 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**

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

هنرآموزان باید در نمایشگاه‌های بین‌المللی رشتۀ 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 خیلی زیاد داریم. بهنظر 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 وزارت‌تخانه، 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

۶ این دو رشتۀ‌ای که گفتید به خاطر بروندسپاری از وضعیت خیلی خوبی در هنرستان شما بروخوردار هستند، کدام‌اند؟

۵ یکی رشتۀ صنایع چوب است، و دیگری رشتۀ تعمیر موتور تراکتور. خروجی‌های ما در این دو رشتۀ واقعاً عالی هستند. همین‌لان هنرجوی پایه سوم

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

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



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

فرهنگ اسلامی - ایرانی ما دارد. از آن‌ها بخواهیم به جای دادن ماهی، ماهی گرفتن را به بجهه‌ها آموزش بدهیم. آموزش ماهی گرفتن در هنرستان‌های ما اتفاق می‌افتد. خیلی از مسائل و مشکلات هنرستان و نه صراف مسائل مالی آن با وجود خیرین حل خواهد شد. چون هنرستان‌ها به امکانات و وسائل کمک‌آموزشی بسیار گرانی نیاز دارند. ما درواقع به خیرین کار نیازمندیم. اگر وزارت‌تخانه 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

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. بهنظر 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؟

۵ 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



○ به نظر من در وزارت خانه این مشکل وجود دارد که تصمیمات از بالا گرفته می‌شوند. بهتر است به جای اینکه وزارت خانه 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 وزارت خانه‌ای اطلاع می‌دهند و موارد را منتقل می‌کنند. تمام این موارد را که به شما گفتم برای تک‌تک عزیزانی که از وزارت خانه برای بازدید آمدند، مطرح کردم ولی قطعاً یادشان رفته است و در جلسات مطرح نکرده‌اند. چون با توجه به مسائلی که در وزارت خانه وجود دارد و اهمیت بیشتری برایشان دارد، مسائل مطروحه‌من برایشان اهمیت ندارد و اصلاً دیده نمی‌شود.

خواهش من این است که وزارت خانه چند مدیر هنرستانی را که خودشان درگود و میدان هستند، به جلساتشان دعوت کنند و از آن‌ها مسائل، مشکلات و دغدغه‌های هنرستان‌ها را جویا شوند

پلافلسله می‌گویند: «خبرین مدرسه‌ساز». یعنی بلافلسله 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.

○ 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 خواهد داد. همکاران مدیر ما به دلیل وجود موانع و مشکلات قانونی کمی در انجام فعالیت‌ها دلسُرده هستند. می‌توان مشکلات را حل کرد. اینکه بنده مدام از وزارت خانه برای رفع موانع نام می‌برم، به این دلیل است که شاید وزارت خانه با پیگیری دو یا سه ماهه خود بتواند این مشکل را به راحتی حل کند.

○ از وزارت خانه چه توقعی دارید؟

من برای هنرجویان دونوع ییمه‌ه رنظر گرفته بودم؛ یکی همان ییمه‌ دانش آموزی است که آموزش و پژوهش ما را موظف می‌کند که همه هنرجویان را ییمه کنیم و دیگری ییمه مسئولیت با نام هنرجویان است

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

۶ فرض کنید در جلسه وزارت‌خانه حضور دارید. به مدیران مدرساهای 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 آینه‌نامه می‌دهند. اگر شما جای وزیر بودید، برای بالا بردن قدرت ریسک مدیران، بهبود شرایط آنها و بالا بردن سطح کیفی آموزش چه می‌کردید؟

۵ برخی از قوانین را در هیئت وزیران مصوب می‌کردم؛ از جمله بحث حمایت از برونسپاری‌ها به صورت تمام‌قد و نه به صورت 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 قبیل 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 تعريف 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 جستجوی خود رشته‌ای خوب و افرادی با سعاد و فعال را انتخاب کند و با آنها قرارداد بیندد و از طرفیت 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 کنم. بدین طریق از مشاوره همکاران مدیر و کسانی که خودشان درگیر کار هستند، استفاده خواهم کرد.

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.

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

۷ 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، هم‌بازاری 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؟

۸ به طور یقین می‌بندند. شاید در ظاهر درست باشند، ولی فلسفه وجودی‌شان برای هنرستان‌ها خوب نیست، مخصوصاً برای کارداشی. 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 دانش آموز و امنیت او فکر خواهد شد و موارد حقوقی رعایت خواهند شد. وقتی این قانون مصوب شود و قانوناً ما اجازه بدهند که از فضای هنرستان‌ها برای برونسپاری استفاده کنیم، باید از یک مجموعه از قوانین دیگر هم بپروردی 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 ۲۵۰ هنرستانی تعریف شده‌اند. البته در بازخوانی 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 بازار کار خوبی هم وجود دارد. پس می‌توانم با بستن قرارداد از ایشان استفاده کنم. ممکن است تحصیل کرده گیاهان دارویی برای خودش مغایزه یا دفتری هم داشته باشد و در کارش بسیار هم موفق

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 در دل بود. انصافاً بحث قوانین در موضوع بروندسپاری مخصوصاً برای کارداشی دست‌وپاگیر است و می‌توان برای کارداشی به صورت بروندسپاری قرارداد است. یکی از بهترین راه‌ها برای خارج شدن از موضوع امکانات، تجهیزات و بودجه، بروندسپاری‌های ماست.

◆ به نظر شما بحث بروندسپاری 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 بروندسازمانی استفاده می‌کردند که برای نظام آموزش‌وپرورش هزینه کمی دربرداشت. واقعیت این است که ما با مشکل بودجه مواجه هستیم. متأسفانه همکاران رسمی خود ما در آموزش‌وپرورش خروجی مناسبی ندارند.

◆ بسته حمایتی چه بود؟

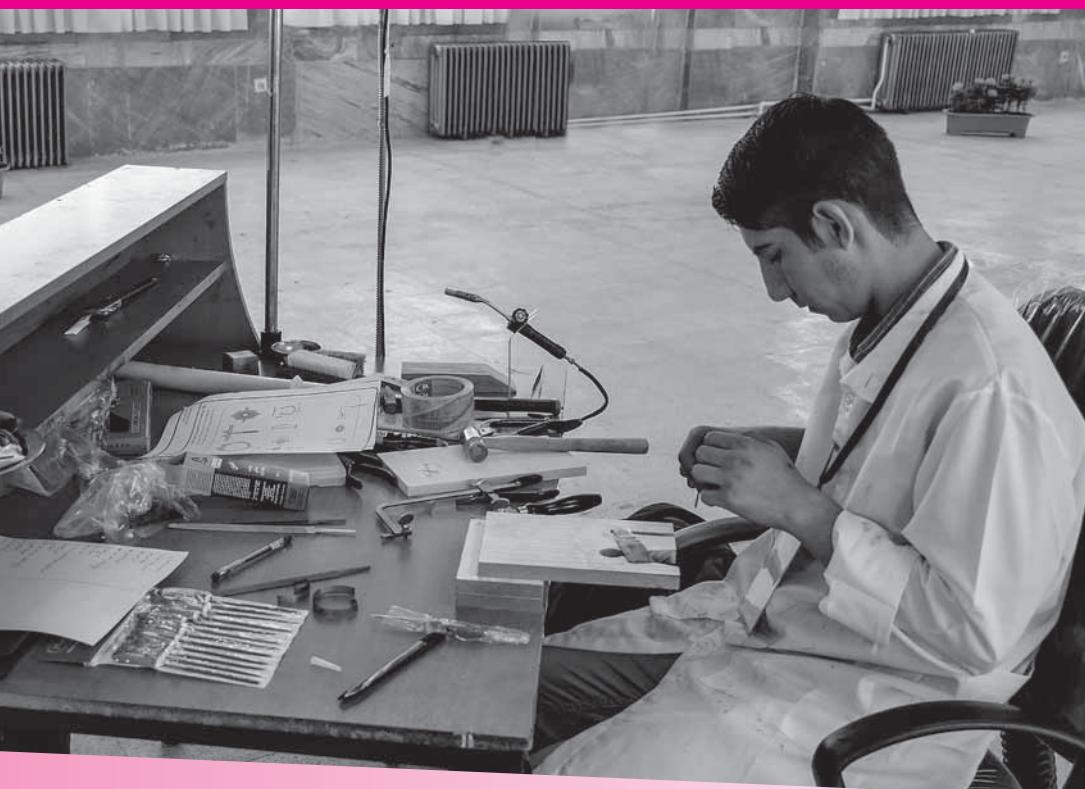
باشد، اما او نمی‌تواند ۲۰ هنرجوی هنرستان را در مغازه‌اش آموزش بدهد و اصلاً هم منطقی نیست. ولی اگر به او فضا بدهم، موفق خواهم شد.

◆ شما با محدودیت قوانین چه کار می‌کنید؟

○ بیمه مسئولیت را انجام می‌دهم، از بروندسپاری‌ها بسیار حمایت می‌کنم و به نوعی از والدین و همراهی آنان استفاده می‌کنم. برای والدین توضیح می‌دهم که بروندسپاری چیست و اگر بجهه‌هایشان را از هنرستان خارج می‌کنیم، به نفع آنان کار می‌کنیم و از آنان رضایت‌نامه کتبی می‌گیرم. اما بحث حمایت از خود بروندسپاری، بحث دیگری است. همکاران بروندسپاری 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 مانند. امیدوارم همکاران ما ناراحت نشوند که این واقعیت را مطرح می‌کنم: همکاران بروندسپاری ما خروجی‌های بسیار بالاتری نسبت به همکاران آموزش‌وپرورشی ما دارند. من سعی می‌کنم در روز مهندس و مناسبت‌ها و همایش این روز از همکاران بروندسپاری دعوت کنم تا احساس نکنند خارج از مجموعه ما هستند، بلکه ما آنان را از خودمان می‌دانم.

◆ پس شما به گونه‌ای عمل می‌کنید که خط

**وقتی هنرجوی
هنرستان لذت‌پول
درآوردن را بچشد،
امید و انگیزه‌اش
چندبرابر می‌شود**



۵ 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 دیگر شرکت نمی‌کرد. تمام هزینه‌های آن فضا از جمله آب، برق، گاز با خود درخواست کننده بود و آموزش و پرورش با او قرارداد می‌بست.

مثلاً ۳۰ میلیون تومان به درخواست کننده 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. پژوهش‌های عالی داشتند. خیلی زحمت می‌کشیدند و بسیار موفق بودند.

ما در هنرستان می‌گوییم؛ بدون سپاری و در ابتدایی می‌گویند: بسته‌های حمایتی.

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

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

۶ در رشته ماشین‌های الکتریکی همکار جوانی داریم که اهل تفکر، و پر انرژی 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 اوج گیری 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 ببینند 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 کارمند.» گفتم: «اشکالی ندارد. من این مبلغ را به شما می‌پردازم و شما در کلاس‌ها شرکت کنید. برای درست کردن پنج تابلوی 2×0.5 متر هم به هزینه من مواد اولیه بخرید. ان شاء الله 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 باقی مانده، 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 مهارت 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 درامد 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 متقابل شده باشد، از هنرستان استفاده می‌کند و به بچه‌ها هم آموزش می‌دهد.

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