

# آسیب‌شناسی پست سازمانی سرپرست بخش در هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش

## چکیده

پست سازمانی سرپرستی بخش در هنرستان‌های کاردانش و فنی و حرفه‌ای از نظر جایگاه، شرح وظایف و نحوه اجرا با مشکلاتی مواجه است. نگارنده مشکلات مذکور را در قالب سه سؤال زیر مطرح کرده و در پاسخ به آن‌ها تحقیق زیر را انجام داده است:

۱. آیا عنوان سرپرستی بخش عنوان مناسبی است؟

۲. آیا شرح وظایف او با توجه به شرایط هنرستان‌ها و افرادی که با وی در ارتباطند،

## کلیدواژه‌ها:

سرپرست بخش، کارگاه هنرستان، ارزیابی کیفیت، معاون فنی، مسئول کارگاه، استادکار، فنی و حرفه‌ای، کاردانش، آسیب‌شناسی، آرگونومی

درست تبیین شده است؟

۳. آیا تعریف و کارآمدی این پست و تأثیرگذاری مجری این پست در برنامه‌ریزی آموزشی نیروی انسانی مورد توجه شایسته مسئولان بالاتر قرار دارد یا خیر؟

مقاله در پاسخ به این سؤال به این جواب‌ها رسیده است:

عنوان سرپرستی نه برای همکاران و نه مراجعان تعریف مشخصی ندارد و لازم است با عنوانی مانند «معاونت تجهیزات کارگاهی» تغییر یابد. در پاسخ به سؤال دوم باید گفت: در شرح وظایف، لازم است اصلاحاتی شامل تقلیل وظایف، مرزبندی با وظایف معاون آموزشی و فنی، و جلوگیری از تداخل با شرح وظایف دفتری، انضباطی و اداری انجام گیرد. در پاسخ به سؤال سوم باید گفت: لازم است دوره‌های دانش‌افزایی و ضمن خدمت، جلسات هم‌افزایی دوره‌ای، بازخورد سالانه ارزیابی کیفیت، و ایجاد مؤلفه‌های تشویقی برای ارتقای کارکرد سرپرستان انجام پذیرد.

## مقدمه

در هنرستان‌های فنی‌وحرفه‌ای و کاردانش، کارگاه‌های درس‌های عملی اهمیت زیادی دارند. علاوه بر آن، سامان‌دهی کارگاه‌های فنی و مهارتی و ایمنی آن‌ها، شایسته توجه ویژه است. این دو ویژگی مسئولیت‌های خاصی برای نیروهای فنی و مهندسی کادر هنرستان فرا آورده است. «سرپرستی بخش» یکی از این پست‌های سازمانی در هنرستان‌های فنی‌وحرفه‌ای است که در این امر مهم نقش کلیدی دارد. عملکرد سرپرست بخش بر همه افراد مرتبط با او و همچنین وسایل کارگاهی بسیار مؤثر است.

سرپرست بخش، با سمت‌های «معاونت فنی و مهارتی»، «مسئول کارگاه»، «استادکار» و «هنرآموز» که در مجموعه پست‌های هنرستان‌ها تعریف شده‌اند، ارتباط زیادی دارد. در سلسله مراتب اداری به او یک پست، بین پست معاون فنی و مسئول کارگاه و استادکار داده شده است. یعنی باید تحت نظر معاون فنی و مهارتی کار کند و مسئول کارگاه و استادکار تحت نظارت و مدیریت وی باشند. در شرح وظایف سرپرست بخش، اگرچه حدود ۴۰ بند آمده است، اما نقص‌ها و ابهام‌های قابل ملاحظه‌ای وجود دارند. برای نمونه، اولین بند آن مسئولیت مهمی را در عبارتی کوتاه این چنین بیان می‌کند: «همکاری مداوم و مستمر با مدیر و معاونان». بسیاری از بندها تنها به مسئولیت‌های نظارتی و گزارشی بسنده کرده‌اند و آخرین بند نیز یک حکم کلی با این عنوان دارد: «انجام سایر امور ارجاعی در صورت لزوم!»

از بررسی‌های نگارنده و نظرسنجی‌های شفاهی از همکاران، این نتیجه به دست آمد که در تعریف و عملیاتی کردن وظایف این پست آسیب‌ها و مشکلاتی وجود دارند. لذا باید عوامل زمینه‌ساز و پدیدآورنده آن مورد بررسی و مطالعه دقیق قرار گیرند تا تغییراتی برای بهینه‌سازی موقعیت سازمانی، جلوگیری از به هدر رفتن انرژی نیروی فنی و متخصص، و به هدر رفتن منابع مادی و تجهیزات پدید آیند.

این «مقاله کاربردی»<sup>۱</sup> در صدد است، به روش «پژوهش اسنادی»<sup>۲</sup> این مشکلات و آسیب‌ها را نشان دهد. در این مورد نگارنده از ۱۰ نفر از هنرآموزانی که تجربه اشتغال در این پست را داشته‌اند، نظرسنجی شفاهی به صورت مستقیم و غیرمستقیم کرده است. نگارنده، مشکلات را از آن جهت که متوجه وظایف سرپرست است، و آسیب‌ها را از آن حیث که نظام

اداری مدرسه، مراجعان و دانش‌آموزان را در بر می‌گیرد، مورد بررسی قرار داده است.

## پیشینه بحث و تحقیق

پس از جست‌وجو در مورد این موضوع، تحقیقی با این عنوان یافت نشد؛ به جز مواردی با موضوع‌های نزدیک که عبارت‌اند از:

- جایگاه سرپرست بخش در هنرستان‌های فنی‌وحرفه‌ای و کاردانش [احمدی‌فرد و شریفی: ۱۳۹۰].
- ارزیابی تأثیر مدیریت آرگونومی کارگاه‌های آموزشی در بهبود عملکرد آموزش‌های فنی و مهارتی [مولوی و اسمعیل‌نژاد: ۱۳۹۵].

در مطالعه پژوهش‌های دیگر، تعاریفی مرتبط با این مقاله یافت می‌شود. مثلاً در تعریف کلمه «آسیب‌شناسی» آمده است: ترجمه «pathology» ابتدا در علوم پزشکی و پس از آن در علوم اجتماعی و علوم انسانی به کار گرفته شد. بهترین شیوه توصیف و تبیین آسیب‌شناسی و تفسیر آن، براساس زمینه خاصی است که آسیب‌شناسی در آن به کار می‌رود. زیرا هر زمینه‌ای از علم، بهداشت و درمان، تجربه و فرهنگ دارای عناصر ماهوی خاص خود است که آن را از سایر زمینه‌ها متمایز می‌کند [رهنمایی: ۱۳۸۹].

از تعریف بالا بر می‌آید که آسیب‌شناسی در یک سازمان گسترده مثل آموزش و پرورش، آن هم در بخش مهم فنی‌وحرفه‌ای، می‌تواند تعریف خاص خود را داشته باشد و شناخت آن آسیب‌ها به همت ویژه نیاز دارد.

## اهمیت موضوع

برخی جایگاه سرپرست را در هنرستان جایگاه مدیریتی دانسته‌اند، در حالی که جایگاه او در سلسله‌مراتب سازمانی و در نگاه مدیران این گونه تعریف نشده است. در واقع، آن‌ها نیروهایی هستند که در حیطه کاری خود باید برنامه‌ریزی خوبی در ارتباط با آماده‌سازی محیط کار برای سایر نیروها داشته و نظارت دقیقی بر کار کارکنان برای رسیدن به هدف‌های مجموعه هنرستان داشته باشند.

سرپرستان باید هنرآموزانی قوی، کاردان و متخصص در مدیریت کارگاه باشند. اما در عمل دیده شده است، وضعیت برخی از کارگاه‌های هنرستان‌ها مطلوب نیست و نیروهای دارای خصوصیات ذکر شده نیز علاقه‌ای به تصدی و ماندن در این پست

**سرپرستان باید  
هنرآموزانی قوی،  
کاردان و متخصص  
در مدیریت کارگاه  
باشند**

**معمولاً معاونان**  
**پرورشی انتظار**  
**دارند، پروژه‌های**  
**عملی هنرجویان**  
**طوری تنظیم**  
**شوند که برای**  
**شرکت در**  
**مسابقات فرهنگی**  
**– هنری و ارسال**  
**به اداره آماده**  
**شوند. در واقع،**  
**کار سفارشی**  
**می‌شود و هنرجو**  
**و هنرآموز برای**  
**رفتن به سوی**  
**علاقه‌های خود و**  
**کمی هم آزادی**  
**تفکر و نوآوری،**  
**محدودیت حس**  
**می‌کنند**

ندارند. نویسنده برای روشن شدن موضوع نتایج مثبت کار یک سرپرست لایق و توانا را این‌گونه مطرح می‌کند که حفظ تجهیزات کارگاهی، توزیع مناسب آن‌ها و نظم در کارگاه‌ها، اثرات فوق‌العاده زیر را در یک هنرستان می‌تواند داشته باشد:

• **کاهش بودجه هنرستان برای تعمیر و تعویض قطعات:** درگیری کمتر ذهنی مدیر و معاون فنی به تحمل و یا تهیه بودجه‌های مالی، تمرکز بیشتر روی برنامه‌ریزی تربیتی و علمی، آرامش اولیا به سبب اینکه اکثر نیازهای تجهیزاتی فرزندشان در هنرستان موجود و در دسترس است و نیازی به مراجعه مکرر به کارگاه‌های خارج از مدرسه ندارند.

• **حفظ آرامش «هنرآموزان»:** تمرکز فکری بیشتر، ارتقای سطح کیفی تدریس، اعتمادبه‌نفس بیشتر و ایجاد فرصت‌هایی برای ایده‌پردازی.

• **حفظ آرامش هنرجویان:** ایجاد حس مورد توجه و مفید بودن، اعتمادبه‌نفس، ایجاد روحیه علمی و تلاش برای موفقیت، کم شدن درگیری‌های دانش‌آموزی، و کنترل بهتر خشم.

• **مدیریت مناسب روی نیروهای با تجربه کمتر:** سامان‌دهی «استادکاران»<sup>۵</sup> در کارگاه‌ها برای کمک به هنرآموزان و استفاده بهینه از نیروهایی که به آموزش بیشتر نیاز دارند؛ مثل «کارورزان»<sup>۶</sup>.

• **سرعت عمل در اطلاع‌رسانی برخی مشکلات کارگاهی:** افزایش ضریب ایمنی و رفع مشکل با کمترین درگیری و کوتاه‌ترین زمان.

باید دانست، اگر در بخشی از یک سازمان کار به‌طور مؤثر و صحیح انجام نگیرد، در ذهن‌های فعال و دلسوز سؤالاتی مطرح می‌شوند، سؤالاتی از قبیل اینکه: مشکل چیست؟ شخص توانایی انجام شغل را نداشته است یا ساختار شغل اشکال دارد؟ آیا توانایی شخص مطابق شغلش نیست؟ و... برحسب اینکه

دلایل ضعف در انجام کار چیست، باید توجه خود را به مشخصات فرد انتخاب شده برای شغل یا ساختار شغل و یا هر دوی آن‌ها معطوف کرد.

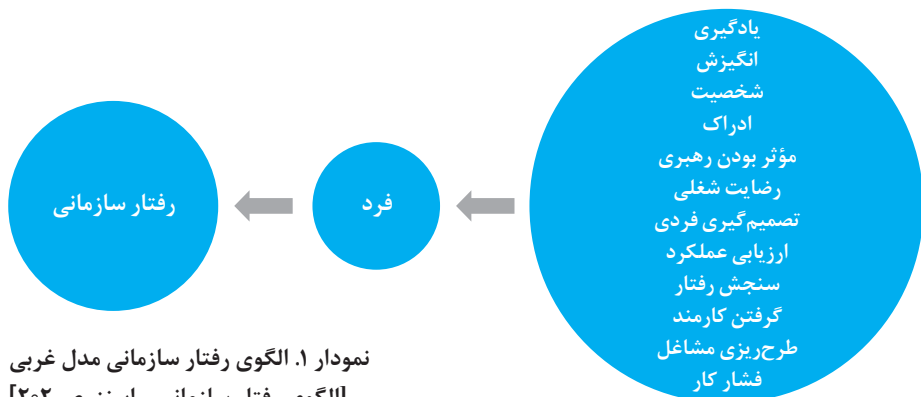
### دورویکرد در آسیب‌شناسی

براساس مطالب پیش‌گفته بررسی آسیب‌ها در پست سازمانی سرپرستی بخش را در دو مؤلفه شخصیت فردی سرپرستان و ساختار شغلی آن‌ها، به ضمیمه اشکال‌ها یا نیازهای مربوط مورد بررسی قرار می‌دهیم.

### ۱. شخصیت فرد شاغل در پست مدیریتی در یک سازمان

برای بررسی شخصیت یک فرد در سازمان بهتر است در مورد «رفتار سازمانی» سخن گفته شود. رفتار سازمانی (Organizational Behavior) به مطالعه آنچه کارکنان درون سازمان انجام می‌دهند، می‌پردازد و این موضوع را بررسی می‌کند که: رفتار آن‌ها چه تأثیری بر کارایی سازمان دارد؟ به عبارت دیگر، دانش مربوط به رفتار سازمانی دانشی است که به مطالعه رفتار فرد، گروه و سازمان می‌پردازد [نیک‌پور، پوررشیدی، نوبری آیدیشه، ۱۳۹۳: ۲۰۴]. معمولاً مدیران در شروع خدمت رفتار فرد شاغل را مدتی زیر ذره‌بین می‌گذارند تا شمای کلی از شخصیت او داشته باشند و بتوانند تصمیم بگیرند: آیا فرد برای تصدی آن پست مناسب است یا خیر؟ در این زمینه دو دیدگاه وجود دارد:

**الف. دیدگاه غربی:** در دیدگاه غربیان افراد در پست‌های بالا بیشتر عاشق به‌قدرت رسیدن هستند و گاه برای رسیدن به قدرت هر راهی را امتحان می‌کنند. در نمودار ۱ الگوی رفتار سازمانی فرد از نظر **رایبنز** نمایش داده شده است.

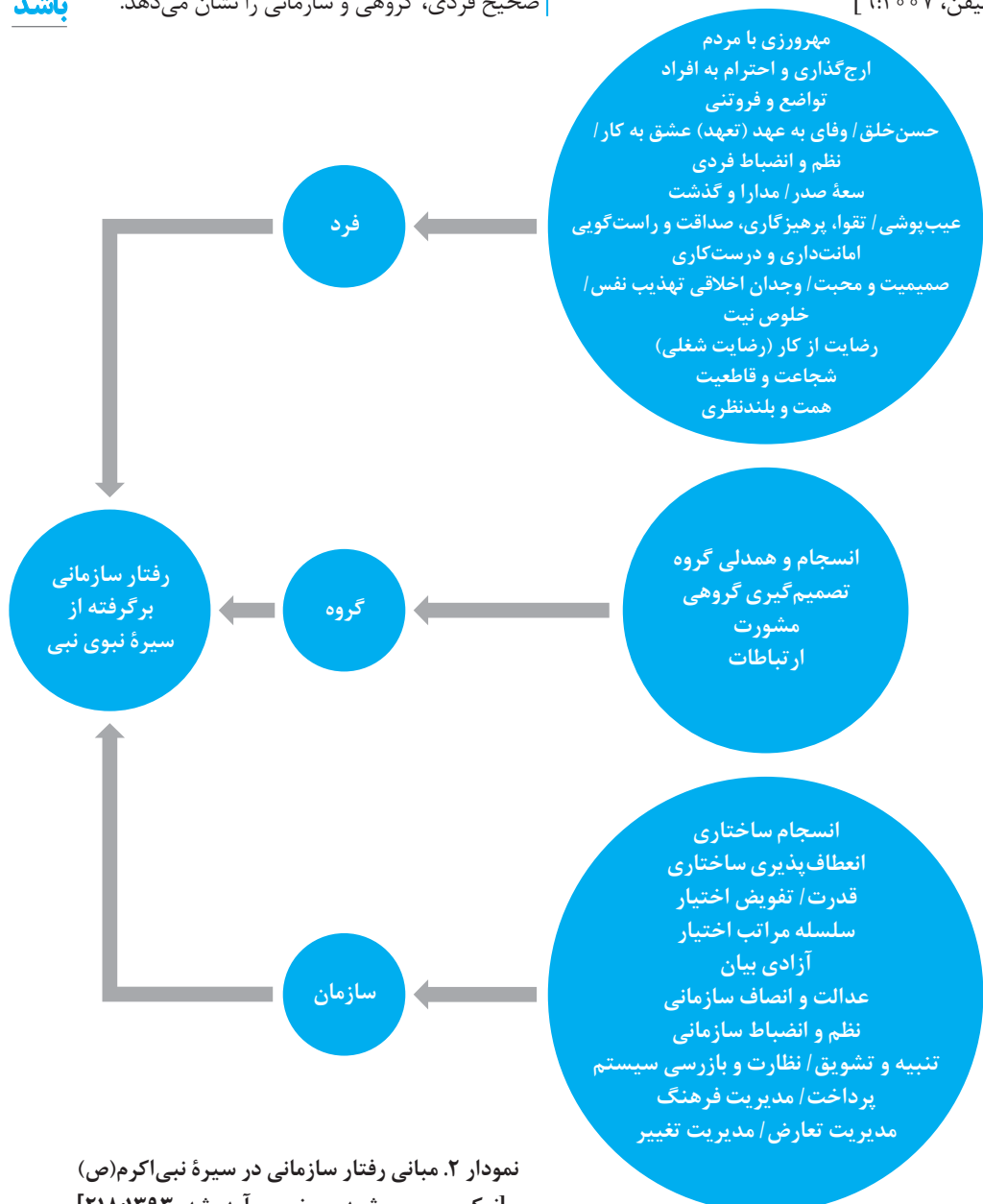


نمودار ۱. الگوی رفتار سازمانی مدل غربی  
 [الگوی رفتار سازمانی، رایبنز، ص ۲۰۲]

همان‌طور که در نمودار ۱ دیده می‌شود، در این الگو توجه به مواردی چون آموزش و انگیزه فرد شاغل در رفتار سازمانی بیشترین سهم را داراست. علم رفتار سازمانی، علم مطالعه و کاربرد دانش درباره نحوه برخورد مردم، افراد و گروه‌ها در سازمان‌هاست. این کار با رویکرد سیستمی انجام می‌شود. یعنی روابط بین مردم و سازمان‌ها را در ارتباط با کل افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و سیستم‌های اجتماعی تشریح می‌کند و هدف آن دستیابی به هدف‌های انسانی سازمانی و اجتماعی با ایجاد روابط بهتر است. [رابینز استیفن، ۲۰۰۷: ۹]

**ب. دیدگاه اسلامی:** در جامعه اسلامی باید قوانین اسلامی در همه مکان‌های تربیتی پیاده شوند. بدیهی است که این قوانین اول باید در مورد مربیان اجرا شوند تا به صورت طبیعی و خودکار بر مربیان تأثیر بگذارند. در سیره نبوی اصولی وجود دارند که توجه به آن‌ها، ما را در مورد بسیاری از اشکال‌های رفتاری که ریشه به وجود آمدن مشکلات در سطح جامعه هستند، آگاه می‌سازند. در مقاله «رفتارهای سازمانی بر اساس سیره پیامبر اسلام (ص)» گرافی آمده است که دیدگاه اسلام در مورد رفتارهای صحیح فردی، گروهی و سازمانی را نشان می‌دهد.

**هر رشته باید دارای  
استادکار و هر  
کارگاه دارای یک  
مسئول مخصوص  
باشد**



**وظایف سرپرست  
بخش برای بالا  
بردن سطح کیفیت  
کارگاه‌ها و در  
نتیجه بالا بردن  
سطح تدریس  
و رضایتمندی  
هنرآموزان و  
هنرجویان بسیار  
مهم و حیاتی است**

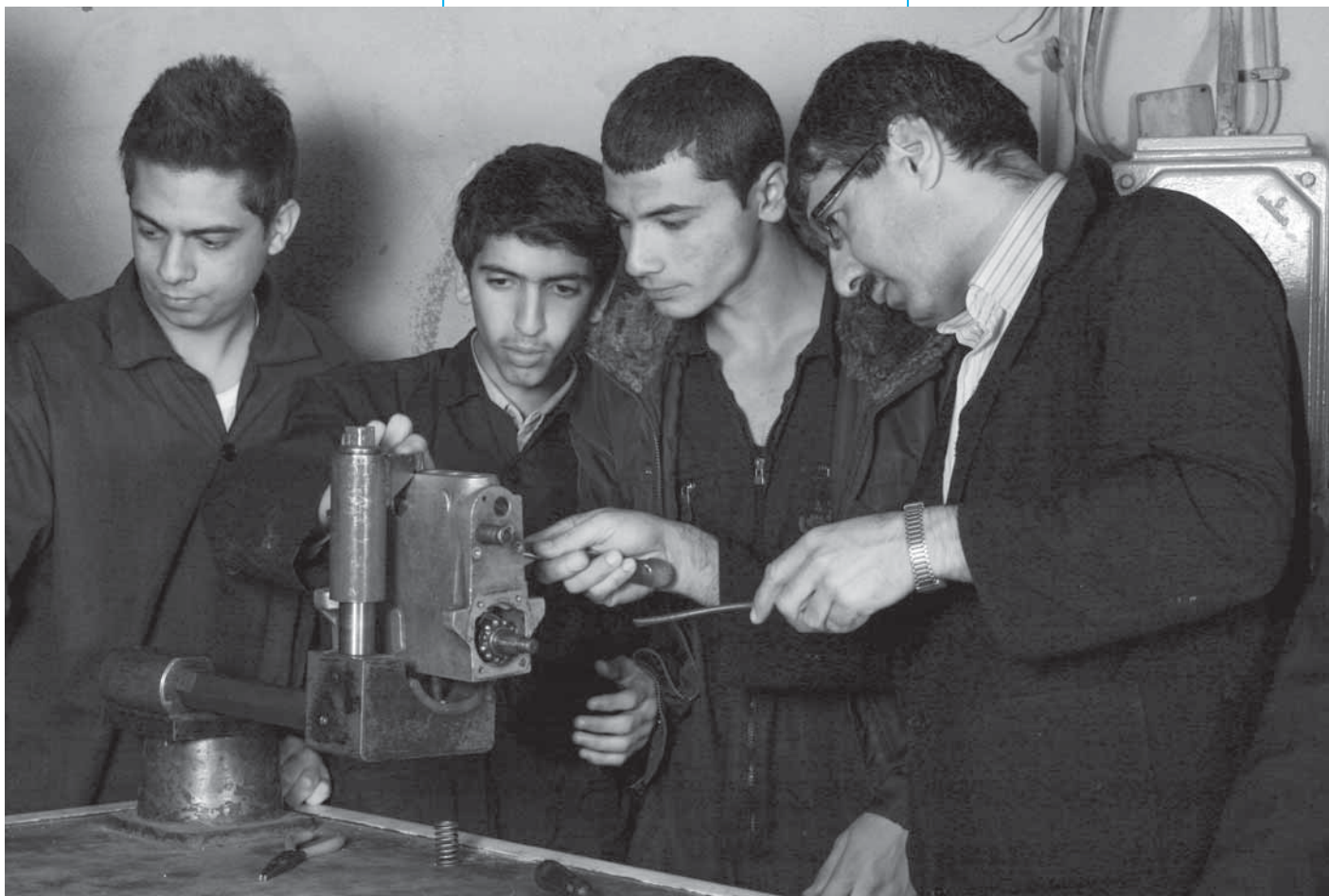
در نمودار ۲، آنچه به بحث این مقاله مرتبط می‌شود این است که مبانی رفتار فرد در یک سازمان در شبکه‌ای از انگیزه‌ها معنا می‌شود. به عبارت دیگر، در انگیزه‌های فردی، از انگیزه‌ها و رفتارهای مناسب اخلاقی سخن گفته شده است. یعنی هنگامی که فرد شاغل قلبی مهربان با مردم دارد و در اجرای عدالت و انصاف می‌کوشد، خود به خود برای رسیدن به این هدف‌های اخلاقی و انسانی، در شغل مورد تصدی نیز عالمانه و با آگاهی عمل می‌کند و انگیزه‌های فردی‌اش قوی‌تر می‌شوند. به علاوه، با هدف‌های بسیار عالی‌تر از رسیدن به قدرت دنیوی (که مورد توجه دیدگاه غرب است) شکوفا خواهد شد.

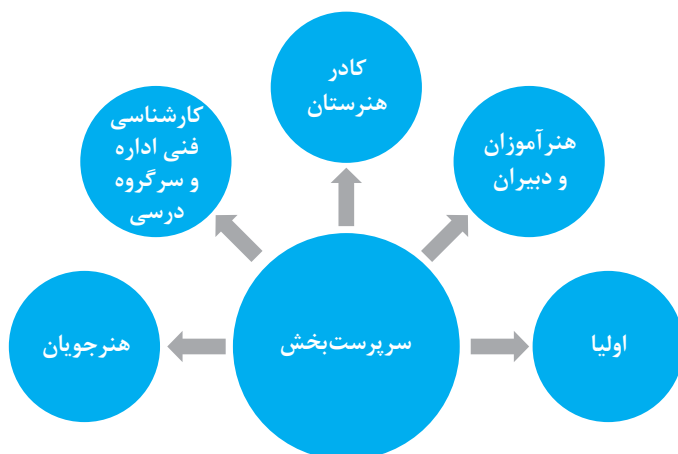
منظور نگارنده از بحث در مورد دو شیوه رفتار سازمانی در نگاه غربی و اسلامی این است که هنگام انتخاب نیروها در پست‌های کلیدی و مؤثر، در کنار شایستگی‌های علمی، به مقایسه انگیزه‌های افراد نیز توجه ویژه شود.

در این بخش توجه خواننده محترم مقاله را به این

سؤال مهم جلب می‌کنم که: آیا هر نیروی انسانی می‌تواند از عهده سرپرستی یک بخش تخصصی در یک سازمان برآید؟ قطعاً پاسخ شما منفی است. سرپرستی یک بخش، علاوه بر داشتن علم و فن، هنر مدیریت را نیز می‌طلبد. از طرف دیگر، برای به دست آوردن امکانات لازم و سپس حفظ و نگهداری آن امکانات برای استفاده مداوم و روزانه از آن‌ها، اخلاق حرفه‌ای خاص و علم روان‌شناسی می‌خواهد تا از تنش‌های احتمالی در تقسیم تجهیزات و آسیب اموال عمومی پرهیز کند.

با توجه به نکات بالا و نکات مربوط به بحث رفتار سازمانی از دیدگاه اسلام، لازم است که در یک سازمان مهم مثل آموزش و پرورش، چنین پستی مورد توجه ویژه مسئولان قرار گیرد و شاهد بی‌رغبتی نیروهای فعال، متخصص و متعهد به تصدی و یا ماندن در این شغل نباشیم. برای روشن شدن این موضوع ابتدا به بررسی شرح وظایف تعریف شده برای سرپرستان و تفسیر کوتاهی از برخی از این وظایف می‌پردازیم.





نمودار ۳. ارتباط سرپرست بخش با دیگر بخش‌ها و گروه‌ها [دادجو، ۱۳۹۶: ۸]

خواهد داشت. معمولاً معاونان پرورشی انتظار دارند، پروژه‌های عملی هنرجویان طوری تنظیم شوند که برای شرکت در مسابقات فرهنگی - هنری و ارسال به اداره آماده شوند. در واقع، کار سفارشی می‌شود و هنرجو و هنرآموز برای رفتن به سوی علاقه‌های خود و کمی هم آزادی تفکر و نوآوری، محدودیت حس می‌کنند. از طرف دیگر، هنرآموزان نیز چون غالباً به خاطر زحمات و آموزش‌هایشان از طرف معاونت پرورشی اداره مورد تشویق قرار نگرفته‌اند و امتیازات به معاون پرورشی داده می‌شوند، زیر بار نمی‌روند و اینجاست که توقعات بیشتر و دو طرفه از سوی هنرآموز و معاون پرورشی از سرپرست، شروع می‌شود.

## ۲. نظارت بر عملکرد استادکاران بخش و سرپرستان کارگاه‌ها

از این نظارت چنین استنباط می‌شود که هر رشته باید دارای استادکار و هر کارگاه دارای یک مسئول مخصوص باشد، اما عملاً غیر از این است. آنچه عملاً در اغلب هنرستان‌ها انجام می‌شود، این است که سرپرست بخش خود مسئول کارگاه نیز هست. استادکار معمولاً هنرآموزی با مدرک کاردانی است. غالباً اگر استادکاری به بخش تعلق گیرد، در ساعاتی است که کلاس درسی ندارد و یاب‌طور نیمه‌وقت در اختیار سرپرست قرار دارد نه تمام وقت. و البته حالت سومی هم وجود دارد: برخی نیروها را که با کلاس درس و کار مشکل دارند، برای استادکاری معرفی می‌کنند که کارآمد کردن این نوع نیروها نیز برای سرپرست ماجرابی دیگر دارد تا نیرو یا کارآمد شود

## ۲. ساختار شغلی در هنرستان الف. موقعیت سرپرست در ساختار شغلی هنرستان

### ب. شرح وظایف سرپرست و تفسیر آن‌ها

همان‌طور که در مقدمه آمد، برای سرپرستان بخش شرح وظایفی طولانی ذکر شده است که در اینجا به نکات مهم آن می‌پردازیم:

۱. همکاری مداوم و مستمر با مدیر و معاونان واضح است که همه نیروها با مدیر بخش خود همکاری مداوم دارند، اما در بحث همکاری با معاونان وسعت این همکاری و موارد آن باید روشن باشد. علاوه بر اینکه باید سعی کنیم، در انجام شرح وظایف اصلی خللی وارد نشود، باید مراقب باشیم که تداخل وظایف اتفاق نیفتد. نکات زیر برای روشن‌تر شدن موضوع در این بخش ذکر می‌شوند:

- معاون آموزشی در موارد انضباطی، برنامه‌ریزی، حضور و غیاب هنرجویان و هنرآموزان، و تأخیرات انتظار همکاری دارد. در واقع سرپرست یک ناظم به تمام معنا در بخش خود است، در حالی که هنرآموزان و هنرجویان از این موضوع واقف نیستند و در مقابل تذکرات انضباطی وی مقاومت نشان می‌دهند. اینجا سرپرست باید هنرمندی توانا و روان‌شناسی حاذق باشد و دستش نیز از موارد تشویقی مادی و آیین‌نامه‌ای و... پر باشد تا بتواند هم معاون آموزشی، هم هنرآموزان و هم هنرجویان را راضی کند. گوشه‌ای از مشکلات اجرای این بند می‌تواند با تغییر عنوان سرپرستی به یک عنوان معاونت مرتفع شود.
- معاون فنی در واقع سرپرست بخش را نیروی خود می‌داند. سرپرست باید همه انتظارات و نیازهای وی را پاسخ‌گو باشد و همه کارها را با او هماهنگ کند. در عین حال، اکثر امور را مستقلاً و بدون مزاحمت برای معاون فنی حل و فصل کند و...
- معاون اجرایی اگر در کار با رایانه مشکل داشته باشد، در دسبر بزرگی برای سرپرست بخش رایانه پیش می‌آید.

• معاون پرورشی نیز اگر کار با رایانه را نداند، به دلیل اینکه برای انجام امور پرورشی زیاد با رایانه کار دارد، طبیعی است که از هنرآموزان رایانه، هنرجویان و سرپرست انتظار همکاری فوری دارد. این موضوع باعث سوءاستفاده هنرجویان در شرکت در درس‌های عملی می‌شود و اعتراض هنرآموزان به سرپرست و درگیری بیشتر سرپرست با امور پرورشی را به دنبال

- [سرپرست بخش](#)
- [هیچ جایگاه](#)
- [مشخصی در](#)
- [بخش‌نامه‌های](#)
- [تشویقی، اردویی،](#)
- [فرهنگی و](#)
- [دوره‌های آموزشی](#)
- [ندارد. به عبارت](#)
- [ساده‌تر، هیچ‌جا](#)
- [به عنوان یک](#)
- [نیروی حرفه‌ای با](#)
- [مسئولیت‌سنگین](#)
- [دیده نمی‌شود](#)



**در پژوهش‌های  
مختلف، اثر مهم  
تجهیزات کارگاهی  
در آرگونومی  
هنرجو و هنرآموز  
و بهبود عملکرد  
آموزش‌های  
فنی و حرفه‌ای بیان  
شده است**

یک نیروی کارآمد و توانا فشار بسیار زیادی وارد می‌آید.

**۳. ایجاد تعامل با هنرآموزان و استادکاران و سایر عوامل رشتهٔ مربوط به بخش و نظارت بر عملکرد آنها**

این تعامل عملاً به صورت عادی اتفاق می‌افتد و البته به شرطی سازنده و دو طرفه خواهد بود که نگاه هنرآموزان و معاونان به سرپرست به عنوان یک نیروی خدمت‌رسان و زیردست نباشد. بخشی از این نگاه مربوط به توانایی‌های فنی و اخلاقی سرپرست، و بخش دیگر به عهدهٔ مدیریت مدرسه و معاونان است.

و یا به علت کارایی نداشتن از بخش منتقل شود. مشکل دیگر این است که طبق قانون، استادکاران فقط از بین نیروهای با مدرک کاردانی انتخاب می‌شوند و تعداد کمی از نیروهای فنی با مدرک کاردانی داریم. لذا همیشه داشتن استادکار در یک هنرستان مقدور نیست.

پس معمولاً سرپرست بخش به تنهایی باید به همهٔ کارگاه‌ها رسیدگی کند. اگرچه سرپرستان با تجربه و کارآمد معمولاً با علاقه با دیگران همکاری می‌کنند، اما تعاریف ناقص از پست آن‌ها و شرح و وظایفشان باعث خستگی مفرط و نارضایتی شغلی و نهایتاً پایین آمدن کیفیت کار می‌شود و از نظر روانی بر

**متأسفانه اغلب  
معاونان آموزشی و  
فنی، سرپرست را  
به عنوان یک نیروی  
زیر دست می خواهند  
که بار مسئولیت های  
خودشان را سبک  
کند**

مصرفی، تحویل و حتی فروش کتاب، سی دی، نرم افزار، تایپ، کپی، اسکن، لمینت، به روز رسانی و استفاده از آنتی ویروس برای کار پروژه های عملی، گزارش نویسی روزانه و...).

**۶. نظارت بر نصب و راه اندازی تجهیزات مطابق درس ها**

کلمه نظارت در این مورد برای سرپرستان وقتی معنی دار است که برای هر کارگاه نیرویی با عنوان مسئول کارگاه وجود داشته باشد. در حال حاضر در اغلب رشته ها سرپرستان خود مجبور به نصب و راه اندازی تجهیزات هستند. لازم به ذکر است، سرپرستان غیر از موارد فوق به طور خاص در برخی از رشته ها مثل رایانه، علاوه بر مسئولیت در بخش کارگاهی رشته خود، باید سایر واحدها را نیز تحت پوشش قرار دهند و دائم در طبقات ساختمان محل کار خود در رفت و آمد و جابه جایی و تعمیر و راه اندازی تجهیزات باشند. این مسئله فرسایش جسمی شدید و زود هنگام را برای آن ها در پی دارد.

**۷. توسعه مهارت های حرفه ای و شرکت در دوره های آموزشی و همایش ها**

این بند از وظایف سرپرست بخش برای بالا بردن سطح کیفیت کارگاه ها و در نتیجه بالا بردن سطح تدریس و رضایتمندی هنرآموزان و هنرجویان بسیار مهم و حیاتی است.

متأسفانه در این مورد هنوز اقدام مؤثری از طرف مجریان دوره ها صورت نگرفته است و سرپرستان از شرکت در دوره هایی که برای درس های جدید التالیف تشکیل می شود نیز منع می شوند. با توجه به نظارت های زیادی که در شرح وظایف این پست سازمانی آمده است، انتظار می رود برای سرپرستان دوره های تخصصی مدیریت کارگاه و مباحث تخصصی آن برگزار شود. برای مثال، در رشته رایانه تخصص راه اندازی و استفاده بهینه از شبکه و پیشگیری از آلودگی شبکه به ویروس ها بسیار اهمیت دارد، ولی متأسفانه در این زمینه سرپرستان هیچ دوره تخصصی نمی بینند و به این ترتیب غالباً از کمترین امکانات نرم افزارهای شبکه، در کلاس های کارگاهی رایانه استفاده می شود.

**۸. برنامه ریزی برای مکان یابی کارورزی هنرجویان در تابستان**

متأسفانه اغلب معاونان آموزشی و فنی، سرپرست را به عنوان یک نیروی زیر دست می خواهند که بار مسئولیت های خودشان را سبک کند. این معضل در برخی مدرسه ها تا جایی پیش می رود که دیگر سرپرست در بخش مربوط به خود دیده نمی شود و هنرآموزان باید برای رفع مشکلات کارگاه در اتاق معاونان به دنبال سرپرست بگردند و گاه حتی با اعتراض معاونان برای درخواستشان مواجه و مجبور می شوند، خود مشکلات کارگاهشان را حل کنند. در نتیجه، دچار نوعی سازگاری آزردهنده و کم شدن کیفیت تدریس می شوند.

**۴. نظارت بر تدوین ساعات درس های تئوری و عملی**

موضوعی که از نظر مدیران و معاونان با توجه به وضعیت موجود قابل حل نیست، تنظیم برنامه درس های عمومی بعد از تنظیم برنامه درس های عملی است. غالباً به دلیل کم بودن ساعات درس های عملی باید برای یک دبیر هشت ساعت در یک روز در هنرستان تنظیم شود، تا دبیر مجبور به رفت و آمد اضافی نشود. این نوع برنامه ریزی در نهایت باعث تداخل درس های کارگاهی در یک روز و کمبود کارگاه، یا خالی ماندن کارگاه ها در یک روز دیگر می شود - باز در این مورد هم اولین تیرهای اعتراض هنرجویان و هنرآموزان، در مورد تنظیم برنامه درس های عملی، متوجه سرپرست کارگاه است. در حالی که وی هیچ اختیاری در تغییر و اصلاح برنامه ندارد و تصمیم گیرنده واقعی و نهایی مدیر و معاونان آموزشی و یا فنی هستند.

**۵. نظارت بر آموزش در کارگاه ها**

انجام این امر به دلیل نبود مسئول کارگاه، برای سرپرست به صورت دقیق ممکن نیست و تنها زمانی که سرپرست به تقاضای هنرآموزان برای رفع اشکال های موردی در کارگاه حضور می یابد، تا حدی قابل اجراء است. اما به سه دلیل دقیق نیست:

- نگاه هنرآموز به سرپرست از نظر سلسله مراتب اداری؛
- نبود مسئول کارگاه و استاد کار به عنوان نیروی کمکی برای سرپرست؛
- مسئولیت های زیاد، پراکنده و وقت گیر برای سرپرست (مانند کنترل رفت و آمد هنرجو و هنرآموز به کارگاه ها، کنترل نظافت، لباس کار، تجهیزات



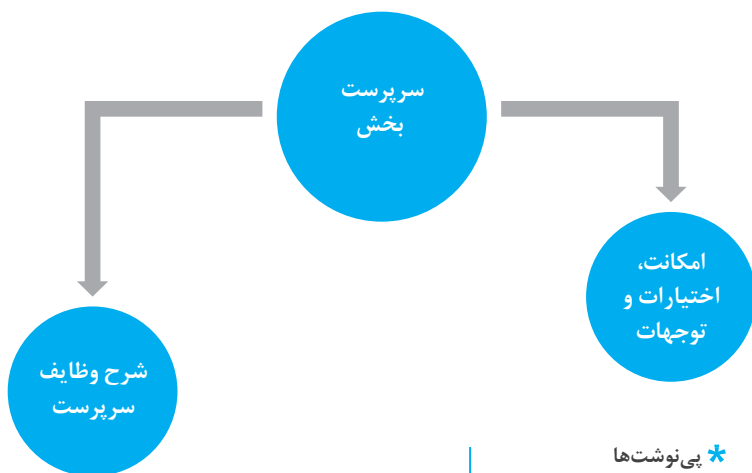
نگاه صحیح به پست سازمانی‌اش، در معذوراتی قرار می‌گیرد که ممکن است نتواند به موقع در جلسات حرف خود را بزند و تجهیزات بخواهد. حتی ممکن است در جلسات مربوط دعوت شود و دردناک‌تر اینکه در محل کار خویش تحت فشار پست‌های بالاتر هم باشد. مسائل جدید امتیازات، طرح رتبه‌بندی و... نیز بماند که خود ماجرای دردناک‌تر برای نیروهای دلسوز و مسئولیت‌پذیر است.

مسائل فوق از اخلاق سازمانی به‌دورند و نیرو را در فشار روحی شدیدی قرار می‌دهند. پژوهشی با عنوان «رابطه اخلاق کار با رضایت شغلی و استرس در سازمان آموزش فنی‌وحرفه‌ای» به این مسئله مهم پرداخته و تطابق کار با شغل، امید به آینده، و اطمینان در کارگاه را عوامل مشخصی در اخلاق و رفتار افراد دانسته است.<sup>۸</sup> بدیهی است، هر انسانی در مواجهه با مشکلات محل کارش بنا به نوع تربیت و شرایط خاصش واکنشی نشان می‌دهد. واکنش سرپرستان در مواجهه با مشکلات فوق یکی از کارهای زیر ممکن است باشد:

- کناره‌گیری و انزوا در محیط کار؛
- سازگاری با کادر دفتری و واگذاری مسئولیت‌ها به هنرآموزان و تحت فشار گذاشتن آن‌ها؛
- کناره‌گیری از پست سازمانی و....

که هیچ‌یک برای یک نیروی متخصص و فرهنگی شایسته نیست. البته نیروهای با تجربه‌تر ممکن است بتوانند مورد توجه مدیران قرار گیرند و حداقل در محیط کار مشکلی نداشته باشند. ولی چون از سوی مدیران ارشد مورد تشویق و توجه شغلی قرار نمی‌گیرند، باز هم از نظر روحی تحت فشار و آسیب‌پذیرند.

یادآوری می‌شود: هدف از تشکیل هنرستان‌های فنی‌وحرفه‌ای تربیت نیروهای فنی و کارآمد در بازار کار است. برای تحقق این مهم لازم است، علاوه بر کارگاه‌های مجهز، متریبان نیز روحیه خوب داشته باشند و به‌واسطه آن، انرژی مثبت، روحیه تلاش و خودباوری، و فعالیت با عشق و علاقه را به هنرجویان منتقل سازند. مشکلات درون‌سازمانی، سازمان را از رسیدن به هدف‌های اصلی دور می‌سازد. لذا سازمان همواره باید در حال به‌روزرسانی قوانین و اختیارات و تفویض آن‌ها مطابق استانداردهای علمی باشد. این مطلب در کتاب «الزامات محیط کار» نیز آمده است. مشکلات موجود تهدیداتی در درون سازمان‌اند که بخش فنی‌وحرفه‌ای سازمان آموزش‌وپرورش



#### نمودار ۴. نبود تعادل در شرح وظایف و امکانات (نویسنده)

این کار در شرح وظایف معاونت فنی با عنوان «نظارت بر امر کارورزی برابر دستورالعمل‌ها» آمده و برای وی حق الزحمه نیز قرار داده شده است، ولی برای سرپرست هیچ حق مالی و یا تشویقی و مانند آن وجود ندارد.

### گسست شناخت مدیریتی از نیروهای صف

تعادل یکی از پایه‌های اساسی در فرهنگ اسلامی و انسانی است. هر جا تعادل به هم بخورد، میزان از دست می‌رود و آسیب به‌وجود می‌آید. اگر ترازوی پست سرپرستی را رسم کنیم، تعادلی در آن نمی‌بینیم. با این شرایط نیروها رغبتی به ادامه کار در پست مزبور را ندارد و همواره کارگاه‌ها محروم از سرپرستی دائم، منظم و متخصص خواهند بود.

**امام علی (ع)** می‌فرماید: عملی که کم باشد ولی دارای دوام باشد، قطعاً از کار بسیاری که ملال‌آور و رنج‌آور باشد، بهتر و ارزشمندتر است [حر عاملی؛ ۱۴۱۶ق، ج ۱: ۱۱۸]. سرپرست بخش، از طرفی مسئولیت تشخیص نیاز و تهیه تجهیزات لازم کارگاه‌ها و سپس تقسیم آن‌ها به تناسب ضرورت‌ها و نیازها را بر عهده دارد، و از طرف دیگر، مسئول حفظ و نگهداری آن‌هاست که اموال بیت‌المال محسوب می‌شوند. در صورتی که از نظر پست سازمانی و نگاه مدیران جزو مدیران نیست. او به سبب عدم

#### \* پی‌نوشت‌ها

۱. تحقیق کاربردی (Applied Research) با هدف توسعه دانش کاربردی و حل مشکل خاص علمی و یا اجتماعی انجام می‌گیرد و این تحقیق شیوه جدیدی را پدید می‌آورد که در جهت زندگی بهتر و به‌صورت مشخص و واضح در جامعه مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۲. پژوهش اسنادی، پژوهش مبتنی بر شواهد برگرفته از مطالعه اسناد، مانند آرشيوها یا آمار رسمی است. به تعبیر دیگر پژوهش اسنادی عبارت است از تحلیل مجدد مجموعه‌ای از داده‌ها و نتایج تحقیقات گزارش شده، توسط نویسندگان دیگر.

۳. دبیران درس‌های تخصصی فنی که در هنرستان تدریس می‌کنند.

۴. دانش‌آموزانی که در هنرستان تحصیل می‌کنند.

۵. دبیران فنی یا مدرک‌کاردانی که به‌عنوان نیروی کمکی سرپرست بخش و هنرآموز کار می‌کنند.

۶. هنرجویان سال یازدهم و یا دانشجویان رشته‌های فنی که در یک دوره ۱۲۰ ساعته یا بیشتر در مکان‌هایی مثل هنرستان، زیرنظر هنرآموزان و یا یکی از سرپرستان یا معاونان فنی به مهارت‌آموزی عملی مشغول می‌شوند.

۷. استیفن پی‌رابینز phd دانشگاه آریزونا استاد دانشگاه ایالتی سن دیگو و نویسنده کتاب مشهور و پر فروش مدیریت رفتار و رفتار سازمانی است.

Robbins, Stephen P. Tim Judge, Timothy A. Judge, Anthony Chelte, Brent Scott, Patricia Lanier. Organizational Behavior. Pearson/ Prentice Hall, 2007. 759

۸. رجوع شود به مقاله: رابطه کار با رضایت شغلی و استرس در سازمان آموزش فنی‌وحرفه‌ای، ص ۲۱ تا ۲۸. ۹. متناسب بودن کار با توانایی‌های جسمی و روحی انسان «آرگونومی» نام دارد.

را تهدید و هنرستان‌ها را آسیب‌پذیر می‌کنند. آسیب‌های هر سازمانی را باید از نظر میزان خسارت دسته‌بندی کرد و ابتدا به رفع خطرناک‌ترین آن‌ها و سپس آسیب‌های وضعیت بحرانی و در آخر آسیب‌های مقدماتی پرداخت. سازمان‌هایی که زیرکانه عمل می‌کنند، آسیب‌ها را در همان مرحله مقدماتی شناسایی و مراقبت می‌کنند. سازمان حساس و مهم آموزش و پرورش، آن هم در بخش فنی و حرفه‌ای، شایسته این نوع مراقبت و دقت است. مناسب است که مدیران ارشد از کارکنان خود در مدیریت‌های جزئی بخواهند آسیب‌های بخش خود را بدون ملاحظات خاص موجود بین روابط کارکنان بنویسند و اطلاع‌رسانی کنند تا با شناخت این آسیب‌ها بتوانند سازمان خود در همه بخش‌ها استانداردهای سازی کنند و به بهره‌وری بهتر برسانند.

## نتیجه‌گیری

سرپرست بخش هیچ جایگاه مشخصی در بخش‌نامه‌های تشویقی، اردویی، فرهنگی و دوره‌های آموزشی ندارد. به عبارت ساده‌تر، هیچ‌جا به عنوان یک نیروی حرفه‌ای با مسئولیت سنگین دیده نمی‌شود و فقط هنگام کمبودها، نقص‌ها و نارضایتی‌ها انگشت‌اعتراض به سمت وی است. نیروهایی را که به عنوان کمکی برای او تعریف شده‌اند، در اختیار ندارد، بودجه مشخصی در دست ندارد، جایگاه وی در هنرستان شناخته‌شده نیست و معمولاً به افراد باید پاسخ این سؤال را بدهد که: سرپرست بخش یعنی چکاره در مدرسه؟ آموزش ندیده باید کار را شروع کند و بدون آموزش تخصصی در طول سال تحصیلی ادامه دهد.

شرایط و امکانات موجود، «آرگونومی»<sup>۹</sup> کار را برای سرپرست فراهم نمی‌آورد. بحث آرگونومی از مباحث بسیار مهم در محیط کار است که اخیراً در کتاب «مدیریت تولید هنرستان» مطرح شده است. در پژوهش‌های مختلف، اثر مهم تجهیزات کارگاهی در آرگونومی هنرجو و هنرآموز و بهبود عملکرد آموزش‌های فنی و حرفه‌ای بیان شده است. اگر قرار است سرپرستان مسئول بررسی امنیت محیط کار از نظر تجهیزات و وسایل ایمن، و آرامش محیط کار از نظر روحی و اخلاقی باشند، و در یک کلام آرگونومی کار را برای هنرجو و هنرآموز ایجاد کنند تا هنرستان به هدف عالی تربیت نیروی کار متخصص برسد، باید برای خودشان در درجه اول

این آرگونومی موجود باشد.

از طریق آسیب‌شناسی هر بخش از یک سازمان، بسیاری از مشکلات آن سازمان توسط خود شاغلان مشخص و به مدیران اطلاع‌رسانی می‌شوند. به این ترتیب، بدون نیاز به تشکیل جلسات طولانی و هزینه‌های غیرضروری مشکلات مرتفع می‌شوند.

## پیشنهادات

برای حفاظت از این پست مهم و تشویق نیروهای قوی و تلاشگر برای قبول این مسئولیت موارد زیر به عنوان راهکار ارائه می‌شوند:

۱. به منظور معرفی بهتر این پست عنوان سرپرستی بخش به «معاونت تجهیزات کارگاهی» تغییر یابد.  
۲. برای معاونان تجهیزات کلاس‌های ضمن خدمت تخصصی با موضوع مدیریت کارگاه‌ها، اخلاق حرفه‌ای در مدیریت تجهیزات، و تقسیم و حفاظت از تجهیزات گذاشته شود.

۳. از آنجا که کتاب‌های تخصصی فنی به سرعت در برخی رشته‌ها تغییر می‌کنند، ضروری است در ابتدای هر نیم‌سال تحصیلی گردهمایی معاونان تجهیزات (سرپرستان) به منظور تبادل نظر و ایجاد بستر مناسب برای استفاده بهینه از تجهیزات و اطلاع سریع‌تر درباره تغییرات جدید موردنیاز بر اساس کتاب‌های جدید صورت پذیرد. این برنامه را می‌توان در بستر دیگری، مثل بازدید از هنرستان‌های موفق داخل کشور و یا حتی بازدید از هنرستان‌های کشورهای موفق، سامان‌دهی کرد.

۴. «معاون تجهیزات» در بخش‌نامه‌های تشویقی و غیره برابر سایر معاونت‌های مدرسه در نظر گرفته شود.

۵. تفکیک دقیق‌تر وظایف معاونان با معاون تجهیزات و جلوگیری از تداخل وظایف انجام شود.  
۶. از نیروهای باتجربه و دلسوز در این پست استفاده شود.

۷. در الزام مدرک‌گردانی برای انتخاب استادکاران تجدیدنظر شود. بهتر است به جای مدرک‌گردانی که امروزه کمتر نیرویی با این مدرک موجود است، از عامل سال‌های تجربه در هنرستان استفاده شود. به این ترتیب نیروهای تازه‌وارد، پس از یک دوره یک یا دو ساله، به عنوان استادکار در کنار هنرآموزان با تجربه، می‌توانند با آگاهی و اعتمادبه‌نفس بیشتری به کلاس بروند و سرپرستان نیز از کمک آنان بیشتر بهره‌مند شوند.

## \* منابع

۱. احمدی‌فر، نصرت‌اله و شریفی، مریم (۱۳۹۰). «جایگاه سرپرست بخش در هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش». مجله رشد فنی و حرفه‌ای. دوره هفتم، شماره ۱.
۲. رهنمایی، سیداحمد (۱۳۸۹). «آسیب‌شناسی فرهنگی». فصلنامه معرفت، شماره ۳۰. (<http://www.hawzah.net>)
۳. مولوی، اسمعیل‌نژاد (۱۳۹۵). «رزیابی تأثیر مدیریت آرگونومی کارگاه‌های آموزشی در بهبود عملکرد آموزش‌های فنی و مهارتی (مطالعه موردی هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای شهرستان میناسوداب)». مجله مطالعات مهندسی صنایع و مدیریت تولید. دوره ۲، شماره ۴.
۴. صالحی، کیوان؛ زین‌آبادی، حسن‌رضا؛ پرند، کورش (۱۳۸۸). «کاربست رویکرد سیستمی در ارزشیابی کیفیت هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای دخترانه شهر تهران». نوآوری‌های آموزشی، شماره ۲۹ (علمی - پژوهشی) <http://www.noormags.ir>.
۵. نیک‌پور، امین؛ پوررشیدی، رستم؛ نویری‌ایدیشه، سمیه (۱۳۹۳). «تبیین مبانی رفتار سازمانی در سیره نبی اکرم (ص)». مدیریت دانشگاه اسلامی، شماره ۸. (علمی - پژوهشی) <http://www.noormags.ir>.
۶. اردکانیان، پریسا (بی‌تا). آسیب‌شناسی رفتار سازمانی (<http://www.fgrgroup.org>).
۷. رابینز، استیفن (۲۰۰۷). «مدیریت مبانی رفتار سازمانی». ترجمه پارسائیان، علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. پژوهش‌های فرهنگی (<http://www.mediamanager.ir/post/19persianblog>).
۸. راهنمای شناسایی و ارزیابی کیفی ریسک فاکتورهای محیط کار از دیدگاه آرگونومی، معاونت بهداشت مرکز سلامت محیط و کار، ۱۳۹۰.
۹. سلیمانی، نادر؛ عباس‌زاده، ناصر؛ نیاز آذری، بهروز (۱۳۹۱). «رابطه اخلاق کار با رضایت شغلی و استرس در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای». فصلنامه رهیافتی‌نو در مدیریت آموزشی، سال سوم، شماره ۱.
۱۰. دادجو، شریفه (۱۳۹۶). چگونه توانستم راهکارهای مفیدی برای ارتقای کیفیت عملکرد بخش سرپرستی کارگاه‌های کامپیوتر هنرستان ایمن بیابم (اقدام‌پژوهی دوره بیستم، ارائه شده به آموزش و پرورش، موجود در منابع مرکز تحقیقات فرهنگیان، استان قم).
۱۱. حراملی، شیخ محمدبن حسن (۱۴۱۶ق). وسائل الشیعه فی تحصیل مسائل الشریعه (ج ۱). مؤسسه آل‌البیت (علیهم السلام) الاحیاء التراث. قم.