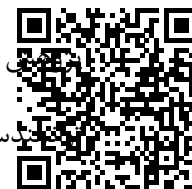


بررسی نقش توسعه نیروی انسانی در افزایش بهره‌وری هنرستان‌ها

رسول مسیبی درچه^۱، صادق مرادی^۲، مهدی صادقیان صادق آبادی^۳، حجت اله امینی^۴

چکیده



هنرستان‌ها حاضر با هدف بررسی نقش توسعه نیروی انسانی در افزایش بهره‌وری هنرستان‌ها، به تبیین ابعاد گوناگون بهسازی، آموزش، بهسازی و ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران، هنرآموزان و کارکنان آموزشی می‌پردازد.

هنرستان‌ها به عنوان نهادهای تربیت‌کننده نیروی ماهر و آماده ورود به بازار کار، زمانی می‌توانند در تحقق اهداف آموزشی و مهارتی خود موفق عمل کنند که از منابع انسانی توانمند، روزآمد و برخوردار از انگیزش حرفه‌ای بهره‌مند باشند. توسعه نیروی انسانی از طریق آموزش‌های ضمن خدمت، تقویت مهارت‌های ارتباطی و فنی، بهبود نظام ارزیابی عملکرد، ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر و فراهم‌سازی بستر مشارکت سازمانی، زمینه ارتقای کیفیت آموزش، افزایش کارآمدی فرایندهای مدرسه‌ای و بهبود پیامدهای یادگیری هنرجویان را فراهم می‌سازد. این مقاله با رویکرد مروری و تحلیلی، نشان می‌دهد که میان توسعه سرمایه انسانی و شاخص‌های بهره‌وری در هنرستان‌ها، از جمله کیفیت تدریس، رضایت شغلی، کاهش اتلاف منابع، افزایش نوآوری آموزشی و تقویت ارتباط با صنعت، رابطه‌ای مستقیم و معنادار وجود دارد. همچنین غفلت از توسعه منابع انسانی می‌تواند به افت کیفیت آموزشی، کاهش انگیزه کارکنان و ناکارآمدی در تحقق مأموریت‌های مهارت‌آموزی بینجامد. در مجموع، توسعه نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین راهبردهای مدیریتی برای افزایش بهره‌وری، پویایی سازمانی و ارتقای اثربخشی هنرستان‌ها در پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر جامعه و بازار کار به شمار می‌آید.

کلیدواژگان: توسعه نیروی انسانی، بهره‌وری آموزشی، هنرستان‌ها، توانمندسازی کارکنان، آموزش فنی و حرفه‌ای،

سرمایه انسانی، اثربخشی سازمانی

^۱. لیسانس برق، مدیر هنرستان (فلاورجان)

^۲. فوق لیسانس حسابداری، معاون فنی و مهارتی هنرستان (فلاورجان)

^۳. لیسانس عمران، هنرآموز ساختمان (فلاورجان)

^۴. لیسانس عمران، هنرآموز ساختمان (فلاورجان)

۱. مقدمه

در عصر کنونی که با شتابی فزاینده در مسیر تحولات فناورانه، اقتصادی و اجتماعی گام برمی دارد، نظام های آموزشی جهان با چالش ها و فرصت های بی نظیری روبرو هستند. در این میان، نظام آموزش فنی و حرفه ای به عنوان پل ارتباطی میان دنیای آموزش و دنیای کار، نقشی استراتژیک در توسعه پایدار ایفا می کند. هنرستان ها به عنوان متولیان اصلی این جریان، وظیفه ای فراتر از انتقال دانش نظری بر عهده دارند؛ آنان مسئولیت پرورش نیروی کار ماهر، خلاق و سازگار با نیازهای متغیر بازار را عهده دار هستند. با این حال، تحقق این رسالت خطیر در گرو بهره وری بالای نظام آموزشی است که خود تابعی مستقیم از کیفیت و پویایی «سرمایه انسانی» فعال در این حوزه می باشد. مفهوم بهره وری در آموزش، برخلاف صنایع تولیدی که با داده ها و ستانده های ملموس سروکار دارند، مفهومی چندبعدی و پیچیده است. در هنرستان ها، بهره وری نه تنها به معنای استفاده بهینه از منابع فیزیکی، تجهیزات کارگاهی و بودجه است، بلکه به معنای ارتقای سطح شایستگی های حرفه ای هنرآموزان و افزایش کیفیت یادگیری هرجویان است. نیروی انسانی به عنوان اصلی ترین رکن سازمان، پیشران اصلی این بهره وری محسوب می شود. بدون حضور هنرآموزانی که از دانش فنی روز برخوردار باشند و مدیرانی که توانایی هدایت و راهبری آموزشی را داشته باشند، پیشرفته ترین تجهیزات کارگاهی نیز عملاً کارایی خود را از دست خواهند داد. توسعه نیروی انسانی⁵ در بستر هنرستان، فراتر از برگزاری دوره های ضمن خدمت ساده است. این فرایند شامل مجموعه ای از اقدامات نظام مند برای ارتقای دانش، نگرش، مهارت و انگیزه کارکنان است تا آن ها بتوانند در محیطی پیچیده و پویا، بهترین عملکرد را از خود نشان دهند. در واقع، هنرستان ها به مثابه بنگاه های اقتصادی آموزشی هستند که در آن ها «دانش مهارتی» تولید می شود. برای آنکه این بنگاه ها در بازارهای رقابتی آموزشی و مهارتی موفق باشند، باید استراتژی های مدیریت منابع انسانی خود را بازنگری کنند. امروزه شاهد آن هستیم که شکاف میان مهارت های تدریس شده در هنرستان ها و نیازهای واقعی صنعت، به یکی از چالش های اساسی تبدیل شده است. این شکاف، ریشه در توسعه نیافتگی یا به روز نبودن نیروی انسانی دارد. وقتی هنرآموز، آخرین تغییرات فناوری و روش های نوین تدریس مهارتی را نداند، خروجی سیستم آموزشی نیز دچار افت بهره وری می شود. بنابراین، پرداختن به مقوله توسعه نیروی انسانی در هنرستان ها، نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت استراتژیک برای بقا و ارتقای اثربخشی این

⁵ . Human Resource Development



نهادهاست. برای درک بهتر جایگاه توسعه منابع انسانی و تأثیر آن بر بهره‌وری، می‌توان «ابعاد کلیدی و پیشران‌های توسعه نیروی انسانی در هنرستان‌ها» را در دسته‌بندی زیر مشاهده کرد:

- **آموزش مستمر و ارتقای شایستگی‌های فنی:** برپایی نظام یادگیری مادام‌العمر برای هنرآموزان جهت تسلط بر فناوری‌های نوین صنعتی و ابزارهای دیجیتال آموزشی.
 - **توانمندسازی روانشناختی و انگیزشی:** ایجاد بسترهای انگیزشی جهت افزایش تعلق سازمانی، ارتقای روحیه خودکارآمدی و افزایش رضایت شغلی کارکنان که منجر به عملکرد خلاقانه در کارگاه‌های آموزشی می‌شود.
 - **فرهنگ سازمانی یادگیرنده:** ترویج فرهنگ اشتراک دانش، همکاری تیمی بین هنرآموزان و تبادل تجربیات آموزشی برای حل مسائل پیچیده کارگاهی.
 - **نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی:** گذار از ارزیابی‌های سنتی به مدل‌های تحلیلی که در آن شایستگی‌های مهارتی، قدرت حل مسئله و توانایی انتقال دانش به هنرجویان مورد سنجش قرار می‌گیرد.
 - **ارتباط موثر با صنعت و بازار کار:** توسعه تعاملات دوسویه میان کارکنان هنرستان و کارشناسان صنعت برای به‌روزرسانی دانش فنی و انتقال تجربیات بازار به محیط آموزشی.
- با تکیه بر این ابعاد، می‌توان استدلال کرد که بهره‌وری در هنرستان تابعی از کیفیت تعامل میان این مولفه‌هاست. وقتی یک هنرستان بر توسعه انسانی سرمایه‌گذاری می‌کند، در واقع در حال «سرمایه‌گذاری روی دارایی‌های نامشهود» خود است. این دارایی‌ها شامل دانش پنهان هنرآموزان، شبکه ارتباطی آن‌ها و مهارت‌های حل مسئله آنان است. در شرایطی که منابع مالی برای نوسازی تجهیزات کارگاهی محدود است، توسعه نیروی انسانی می‌تواند به عنوان «مزیت رقابتی» عمل کند. هنرآموزی که خود به توسعه فردی‌اش متعهد است، می‌تواند با خلاقیت، محدودیت‌های تجهیزاتی را جبران کند و از ابزارهای موجود، حداکثر بهره‌وری را استخراج نماید. از سوی دیگر، نقش مدیران هنرستان‌ها در این میان نقشی کاتالیزوری است. مدیر به عنوان رهبر آموزشی باید فضایی را فراهم کند که در آن، رشد و توسعه کارکنان به اولویت اصلی تبدیل شود. رهبری تحول‌آفرین در هنرستان، نیازمند تغییر پارادایم از «کنترل‌گری» به «توانمندسازی» است. توسعه نیروی انسانی در هنرستان‌ها در صورت تحقق، نه تنها بهره‌وری داخلی (عملکرد آموزشی) را بهبود می‌بخشد، بلکه بهره‌وری خارجی (اشتغال‌پذیری دانش‌آموزان) را نیز تضمین می‌کند. دانش‌آموزانی که توسط هنرآموزان توسعه‌یافته



تربیت می‌شوند، با اعتماد به نفس بیشتر و مهارت‌های منطبق بر نیازهای روز، وارد بازار کار می‌شوند که این خود نشان‌دهنده اثربخشی سرمایه‌گذاری نظام آموزشی است. در نتیجه، مطالعه حاضر با نگاهی جامع به نقش توسعه نیروی انسانی، به دنبال آن است که چگونه با یک رویکرد نظام‌مند، می‌توان هنرستان‌ها را از واحدهای آموزشی سنتی به مراکز پویای مهارت‌ورزی و تولید دانش مهارتی تبدیل کرد. بهره‌وری، نتیجه طبیعی انسانی است که احساس ارزشمندی می‌کند، برای یادگیری فرصت دارد و در محیطی حمایتگر فعالیت می‌نماید. در ادامه این مقاله، تلاش خواهد شد تا با تبیین دقیق‌تر مبانی نظری و واکاوی پژوهش‌های پیشین، چارچوبی عملیاتی برای توسعه نیروی انسانی در راستای جهش بهره‌وری هنرستان‌ها ارائه گردد.

۲. مبانی نظری

مبانی نظری هر پژوهش، چارچوبی مفهومی برای فهم دقیق متغیرهای اصلی و روابط میان آن‌ها فراهم می‌آورد. در پژوهش حاضر، دو مفهوم بنیادین یعنی «توسعه نیروی انسانی» و «بهره‌وری هنرستان‌ها» در کانون توجه قرار دارند. برای تبیین علمی موضوع، لازم است ابتدا جایگاه نیروی انسانی در سازمان‌های آموزشی، سپس مفهوم توسعه نیروی انسانی و در نهایت پیوند آن با بهره‌وری در بستر هنرستان‌ها مورد بررسی قرار گیرد. هنرستان به عنوان یک سازمان آموزشی - مهارتی، از جهات مختلف با مدارس نظری تفاوت دارد؛ زیرا در آن، آموزش صرفاً انتقال مفاهیم ذهنی نیست، بلکه فرآیندی عملی، کاربردی و مبتنی بر مهارت‌آموزی است. از این رو کیفیت عملکرد کارکنان، به‌ویژه مدیران، هنرآموزان، مربیان کارگاهی و کارکنان اجرایی، نقشی اساسی در تحقق اهداف سازمانی آن دارد. در ادبیات مدیریت، نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه هر سازمان تلقی می‌شود. در گذشته، مزیت رقابتی سازمان‌ها عمدتاً بر پایه سرمایه مالی، تجهیزات و منابع فیزیکی تعریف می‌شد، اما امروزه صاحب‌نظران علوم مدیریت و آموزش بر این باورند که مزیت پایدار بیش از هر چیز از سرمایه انسانی نشئت می‌گیرد. در محیط‌های آموزشی، به‌ویژه هنرستان‌ها، این سرمایه انسانی است که به منابع مادی معنا می‌بخشد و آن‌ها را به نتایج مطلوب آموزشی تبدیل می‌کند. کارگاه مجهز، برنامه درسی مناسب و سیاست‌های آموزشی دقیق، بدون وجود نیروی انسانی توانمند، انگیزه و خلاق، نمی‌توانند منجر به اثربخشی واقعی شوند. بنابراین، توسعه نیروی انسانی نه یک فعالیت حاشیه‌ای، بلکه بخش اصلی مدیریت راهبردی در نهادهای آموزشی به شمار می‌آید.



مفهوم توسعه نیروی انسانی از دل نظریه‌های سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی، توانمندسازی و مدیریت عملکرد شکل گرفته است. توسعه نیروی انسانی به مجموعه‌ای از فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده اطلاق می‌شود که برای ارتقای دانش، مهارت، نگرش، قابلیت‌های حرفه‌ای و ظرفیت‌های فردی و جمعی کارکنان طراحی می‌گردد. این توسعه ممکن است از طریق آموزش‌های رسمی، تجارب کاری، مشارکت در تصمیم‌گیری، ارزیابی عملکرد، یادگیری همکارانه، بازخورد حرفه‌ای و فرصت‌های رشد شغلی تحقق یابد. در این نگاه، انسان فقط مجری دستورها نیست، بلکه منبعی پویا برای تولید فکر، نوآوری، حل مسئله و بهبود مستمر است. نخستین نظریه‌ای که در تبیین اهمیت توسعه نیروی انسانی باید بدان توجه کرد، نظریه سرمایه انسانی است. بر اساس این نظریه، آموزش، مهارت‌آموزی و تجربه، نوعی سرمایه‌گذاری محسوب می‌شوند که بازده اقتصادی و اجتماعی به همراه دارند. شولتز و بکر از جمله نظریه‌پردازانی بودند که بر ارزش اقتصادی آموزش و ارتقای مهارت تأکید کردند. در این چارچوب، هرگونه هزینه برای آموزش ضمن خدمت، بهسازی منابع انسانی و ارتقای توان حرفه‌ای کارکنان، هزینه مصرفی نیست بلکه سرمایه‌گذاری مولد است. این سرمایه‌گذاری در محیط هنرستانی به شکل بهبود کیفیت تدریس، افزایش کارآمدی کارگاه‌ها، کاهش افت تحصیلی، ارتقای مهارت هنرجویان و در نهایت افزایش آمادگی آنان برای ورود به بازار کار ظاهر می‌شود. بنابراین، توسعه نیروی انسانی در هنرستان‌ها را می‌توان راهبردی برای افزایش بازده آموزشی و اجتماعی دانست. نظریه دیگری که در این زمینه کاربرد فراوان دارد، نظریه یادگیری سازمانی است. بر اساس این نظریه، سازمان موفق سازمانی است که بتواند پیوسته بیاموزد، خود را با شرایط جدید تطبیق دهد و دانش تولیدشده را میان اعضای خود توزیع کند. هنرستان‌ها نیز در شرایط متحول فناوری، صنعت و اشتغال، ناگزیر از یادگیری مستمر هستند. چنانچه هنرآموزان و مدیران هنرستان‌ها نتوانند دانش و مهارت خود را به‌روزرسانی کنند، نظام آموزشی آنان به تدریج از نیازهای جامعه فاصله می‌گیرد. توسعه نیروی انسانی در این نگاه، فقط ارتقای فردی نیست، بلکه فرآیندی برای تبدیل هنرستان به یک سازمان یادگیرنده است؛ سازمانی که در آن تجربه‌ها ثبت می‌شوند، خطاها به فرصت یادگیری تبدیل می‌شوند، همکاران از یکدیگر می‌آموزند و نوآوری آموزشی به یک عادت حرفه‌ای بدل می‌شود. در کنار این نظریه، دیدگاه توانمندسازی نیز جایگاه مهمی در تبیین نقش توسعه نیروی انسانی دارد. توانمندسازی به معنای فراهم ساختن شرایطی است که کارکنان بتوانند با احساس شایستگی، اختیار، معنا و اثرگذاری، وظایف خود را انجام دهند. در محیط هنرستان، توانمندسازی نیروی انسانی به این معناست که هنرآموزان



صرفاً مجری برنامه های ابلاغی نباشند، بلکه در طراحی آموزشی، انتخاب روش های تدریس، ارزشیابی مهارتی، ارتباط با صنعت و حتی تصمیم گیری های مدرسه ای نقش فعال داشته باشند. وقتی کارکنان احساس کنند که توانایی و اختیار لازم برای اثرگذاری دارند، انگیزش درونی آنان افزایش می یابد و این امر مستقیماً بر بهره وری سازمانی اثر می گذارد. بهره وری صرفاً حاصل سخت کوشی نیست، بلکه نتیجه تعامل میان مهارت، انگیزه، اختیار و حمایت سازمانی است. برای درک بهتر پیوند توسعه نیروی انسانی با بهره وری هنرستان ها، لازم است مفهوم بهره وری نیز به صورت نظری روشن شود. بهره وری در ساده ترین تعریف، نسبت ستانده به داده است؛ اما در سازمان های آموزشی این مفهوم ابعاد پیچیده تری دارد. در هنرستان ها، داده ها شامل نیروی انسانی، بودجه، زمان، فضا، تجهیزات، برنامه های درسی و امکانات کارگاهی است و ستانده ها می تواند شامل کیفیت یادگیری، میزان کسب مهارت، اشتغال پذیری هنرجویان، رضایت ذی نفعان، کاهش ترک تحصیل، موفقیت در آزمون های مهارتی و ارتباط مؤثر با بازار کار باشد. از این رو، بهره وری آموزشی را نمی توان صرفاً با معیارهای کمی سنجید، بلکه باید شاخص های کیفی را نیز در تحلیل وارد کرد. وقتی توسعه نیروی انسانی باعث بهبود عملکرد کارکنان می شود، در حقیقت از همان داده های موجود، ستانده های ارزشمندتری تولید می گردد و این همان منطق بهره وری است. در نظام های آموزشی نوین، بهره وری با مفهوم اثربخشی و کارایی پیوندی نزدیک دارد. کارایی به استفاده درست از منابع اشاره می کند و اثربخشی به میزان تحقق اهداف. هنرستان بهره ور، هنرستانی است که هم منابع خود را به شکلی مطلوب مدیریت کند و هم در تربیت نیروی انسانی ماهر موفق باشد. توسعه نیروی انسانی می تواند هر دو بعد را تقویت کند؛ زیرا از یک سو کارکنان آموزش دیده بهتر می توانند از تجهیزات، زمان و برنامه ها استفاده کنند و از سوی دیگر، تدریس و مدیریت اثربخش تر منجر به تحقق بهتر اهداف آموزشی می شود. در این معنا، توسعه نیروی انسانی حلقه واسط میان منابع سازمان و پیامدهای مطلوب آموزشی است. در ادبیات منابع انسانی، توسعه نیروی انسانی معمولاً دارای چند بعد اساسی دانسته می شود: آموزش، بهسازی، بهبود عملکرد، مسیر پیشرفت شغلی و توسعه سازمانی. آموزش بیشتر بر انتقال دانش و مهارت جدید متمرکز است. بهسازی به بهبود توانایی های موجود و رفع کاستی های عملکردی اشاره دارد. بهبود عملکرد بر ارزیابی، بازخورد و اصلاح رفتار حرفه ای تأکید می کند. مسیر پیشرفت شغلی به کارکنان کمک می کند افق رشد خود را در سازمان ببینند و توسعه سازمانی نیز متوجه اصلاح ساختارها، فرهنگ و فرایندهای سازمانی است. در هنرستان ها، اگر این ابعاد به شکل منسجم دنبال شوند، محیطی ایجاد می شود که در آن یادگیری

کارکنان به بخشی از حیات روزمره سازمان تبدیل می‌گردد. در اینجا، برای نظم‌بخشی به مبانی نظری، می‌توان مؤلفه‌های اصلی توسعه نیروی انسانی در هنرستان‌ها را به صورت فهرست‌وار چنین بیان کرد:

- آموزش‌های تخصصی و به‌روزرسانی دانش فنی هنرآموزان
- تقویت مهارت‌های تدریس عملی و روش‌های نوین یاددهی - یادگیری
- توانمندسازی مدیریتی مدیران و معاونان هنرستان
- ایجاد نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی
- گسترش فرهنگ مشارکت، نوآوری و یادگیری سازمانی
- پیوند مستمر میان هنرستان و صنعت برای انتقال تجربه و دانش کاربردی

هر یک از این مؤلفه‌ها به گونه‌ای با بهره‌وری مرتبط‌اند. برای مثال، آموزش تخصصی به‌روز موجب می‌شود هنرآموزان بتوانند مفاهیم جدید فنی را بهتر به هنرجویان انتقال دهند. تقویت مهارت‌های تدریس عملی، زمان آموزش را هدفمندتر می‌کند و از اتلاف منابع جلوگیری می‌نماید. توانمندسازی مدیریتی به مدیر کمک می‌کند تعارض‌ها را بهتر اداره کند، انگیزه کارکنان را افزایش دهد و منابع را عادلانه‌تر تخصیص دهد. ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی نیز امکان شناسایی نقاط قوت و ضعف را فراهم می‌کند و مبنایی برای بهبود مستمر به دست می‌دهد. بدین ترتیب، توسعه نیروی انسانی امری چندلایه و پیوسته است که به‌طور هم‌زمان بر افراد، گروه‌ها و کل سازمان اثر می‌گذارد. از منظر نظریه‌های انگیزشی نیز می‌توان اهمیت توسعه نیروی انسانی را تبیین کرد. نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مزلو، نظریه دوعاملی هرزبرگ و نظریه خودکارآمدی بندورا، همگی بر این نکته دلالت دارند که انسان‌ها زمانی عملکرد مطلوب‌تری خواهند داشت که نیازهای رشد، احترام، شایستگی و معنا در آنان تقویت شود. در محیط هنرستان، اگر هنرآموز احساس کند که برای رشد حرفه‌ای او سرمایه‌گذاری می‌شود، مهارتش دیده می‌شود، در تصمیم‌ها نقش دارد و پیشرفت او برای سازمان مهم است، سطح تعهد و انگیزش او افزایش می‌یابد. این امر به بهبود روابط حرفه‌ای، افزایش خلاقیت آموزشی، کاهش فرسودگی شغلی و ارتقای کیفیت کار منتهی می‌شود. از این منظر، توسعه نیروی انسانی نه فقط ابزاری برای آموزش، بلکه سازوکاری برای ارضای نیازهای روان‌شناختی کارکنان است. نظریه مدیریت کیفیت جامع نیز مبنای دیگری برای فهم نقش توسعه نیروی انسانی در بهره‌وری هنرستان‌ها فراهم می‌کند. این نظریه بر بهبود مستمر، مشارکت همگانی، تمرکز



بر فرایند و رضایت ذی‌نفعان تأکید دارد. در نظام آموزش فنی و حرفه‌ای، ذی‌نفعان اصلی شامل هنرجویان، خانواده‌ها، کارفرمایان، صنعت، جامعه و نظام آموزشی هستند. اگر هنرستان بخواهد رضایت این ذی‌نفعان را جلب کند، باید کیفیت خدمات آموزشی خود را ارتقا دهد. این کیفیت بدون مشارکت مؤثر نیروی انسانی امکان‌پذیر نیست. در مدیریت کیفیت جامع، کارکنان منبع خطا تلقی نمی‌شوند، بلکه منبع بهبود هستند. بنابراین، آموزش، مشارکت و اعتماد به کارکنان اساس تحول سازمانی محسوب می‌شود. این رویکرد با ماهیت توسعه نیروی انسانی کاملاً سازگار است. در هنرستان‌ها، بهره‌وری همچنین با مفهوم شایستگی حرفه‌ای پیوندی عمیق دارد. شایستگی حرفه‌ای ترکیبی از دانش، مهارت، نگرش و رفتار مناسب برای انجام موفق یک نقش شغلی است. هنرآموز شایسته کسی است که نه تنها در رشته تخصصی خود مهارت دارد، بلکه می‌تواند آن مهارت را به صورت آموزشی، قابل فهم، ایمن و جذاب به هنرجویان منتقل کند. همچنین باید بتواند با فناوری‌های نوین، ارزشیابی مهارتی، کار تیمی، ارتباط با صنعت و تفاوت‌های فردی هنرجویان به خوبی مواجه شود. توسعه نیروی انسانی در واقع فرایند ارتقای این شایستگی‌هاست. هر اندازه شایستگی حرفه‌ای کارکنان افزایش یابد، احتمال تحقق اهداف بهره‌وری نیز بیشتر می‌شود. از منظر ساختاری، توسعه نیروی انسانی نیازمند بسترهای سازمانی مناسب است. اگرچه آموزش فردی اهمیت فراوانی دارد، اما بدون ساختار حمایتی، اثر آن محدود خواهد بود. هنرستانی که در آن نظام تشویق و پاداش ناکارآمد است، فرصت‌های رشد توزیع عادلانه‌ای ندارد، ارتباطات درون سازمانی ضعیف است و مدیران نگاه حمایتی ندارند، حتی با برگزاری دوره‌های آموزشی نیز به نتایج عمیق نخواهد رسید. به همین دلیل، برخی نظریه‌پردازان توسعه منابع انسانی بر لزوم پیوند میان توسعه فردی و توسعه سازمانی تأکید کرده‌اند. در هنرستان‌ها باید فضای نهادی، فرهنگ سازمانی، ساختار ارتباطی و سبک رهبری نیز در جهت رشد نیروی انسانی بازآرایی شود. رهبری آموزشی از دیگر مفاهیم مهم در مبانی نظری این پژوهش است. رهبری آموزشی به توانایی مدیر در هدایت فرایند یاددهی - یادگیری، ایجاد انگیزه در کارکنان، نظارت حرفه‌ای و فراهم‌سازی زمینه رشد اشاره دارد. در هنرستان‌ها، مدیر موفق صرفاً مسئول امور اداری نیست، بلکه رهبر توسعه حرفه‌ای کارکنان است. او باید نیازهای آموزشی هنرآموزان را تشخیص دهد، امکان شرکت آنان در دوره‌های تخصصی را فراهم کند، زمینه تعامل با صنعت را توسعه دهد و فرهنگ بازخورد و یادگیری را تقویت نماید. بر پایه نظریه رهبری تحول‌آفرین، مدیرانی که چشم‌انداز روشن ارائه می‌دهند، کارکنان را الهام می‌بخشند و به رشد فردی آنان اهمیت می‌دهند، می‌توانند سطوح بالاتری از تعهد و بهره‌وری



را در سازمان ایجاد کنند. در نتیجه، توسعه نیروی انسانی در هنرستان‌ها تا حد زیادی وابسته به کیفیت رهبری آموزشی است. نکته مهم دیگر در مبانی نظری، رابطه میان توسعه نیروی انسانی و نوآوری آموزشی است. آموزش فنی و حرفه‌ای به دلیل ارتباط مستقیم با فناوری و صنعت، بیش از بسیاری از حوزه‌های آموزشی دیگر نیازمند نوآوری است. روش‌های سنتی آموزش مهارت، در جهان امروز پاسخ‌گوی تمام نیازها نیستند. استفاده از شبیه‌سازها، یادگیری پروژه‌محور، کارآموزی هدفمند، آموزش مبتنی بر مسئله، ارزشیابی عملکردی و آموزش ترکیبی از جمله رویکردهای جدیدی هستند که اجرای موفق آن‌ها نیازمند نیروی انسانی توانمند است. هر اندازه کارکنان هنرستان در معرض یادگیری مستمر و تجربه حرفه‌ای قرار گیرند، آمادگی آنان برای پذیرش و اجرای نوآوری‌های آموزشی بیشتر می‌شود. بنابراین، توسعه نیروی انسانی از حیث نظری، مقدمه‌ای برای نوآوری و در نتیجه افزایش بهره‌وری به شمار می‌رود. در تحلیل نهایی، می‌توان گفت که توسعه نیروی انسانی در هنرستان‌ها در چهار سطح اثرگذار است: سطح فردی، سطح گروهی، سطح سازمانی و سطح اجتماعی. در سطح فردی، موجب افزایش دانش، مهارت، اعتماد به نفس و رضایت شغلی کارکنان می‌شود. در سطح گروهی، همکاری، اشتراک تجربه و انسجام حرفه‌ای را تقویت می‌کند. در سطح سازمانی، کیفیت مدیریت، کارایی فرایندها و اثربخشی آموزش را ارتقا می‌دهد. در سطح اجتماعی نیز با تربیت نیروی کار ماهر و متناسب با نیاز بازار، به توسعه اقتصادی و کاهش شکاف مهارتی کمک می‌کند. این چندسطحی بودن اثرات، اهمیت راهبردی توسعه نیروی انسانی را در هنرستان‌ها دوچندان می‌سازد. بر پایه آنچه بیان شد، مبانی نظری پژوهش حاضر بر این فرض استوار است که هنرستان‌ها به عنوان سازمان‌های آموزشی مهارت‌محور، برای دستیابی به بهره‌وری بالا ناگزیر از توجه جدی به توسعه نیروی انسانی هستند. نظریه سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی، توانمندسازی، مدیریت کیفیت جامع، رهبری آموزشی و شایستگی حرفه‌ای، همگی نشان می‌دهند که توسعه کارکنان شرط لازم برای بهبود عملکرد سازمانی است. در این چارچوب، نیروی انسانی نه متغیری فرعی، بلکه عنصر کانونی بهره‌وری هنرستان است. هرچه این نیرو از حیث دانش فنی، مهارت آموزشی، انگیزه شغلی، مشارکت سازمانی و ارتباط با محیط بیرونی غنی‌تر باشد، هنرستان در تحقق مأموریت آموزشی و مهارتی خود موفق‌تر عمل خواهد کرد. از این‌رو، توسعه نیروی انسانی باید به عنوان یک راهبرد پایدار و یک سیاست بنیادی در مدیریت هنرستان‌ها مورد توجه قرار گیرد.

۳. بیان مسئله

در دهه های اخیر، نظام های آموزشی بیش از گذشته با این واقعیت روبه رو شده اند که کیفیت خروجی های آموزشی صرفاً به برنامه های درسی، فضاهای آموزشی یا تجهیزات وابسته نیست، بلکه بیش از هر عامل دیگری به کیفیت نیروی انسانی بستگی دارد. این مسئله در هنرستان ها اهمیت دوچندان می یابد؛ زیرا هنرستان ها بر خلاف بسیاری از مدارس نظری، مسئولیت تربیت نیروی انسانی ماهر، آماده به کار و متناسب با نیازهای حرفه ای جامعه را بر عهده دارند. به همین دلیل، هرگونه ضعف در کیفیت عملکرد مدیران، هنرآموزان، مربیان کارگاهی و کارکنان اجرایی می تواند مستقیماً بر سطح مهارت آموزی هنرجویان و در نهایت بر کارآمدی نظام آموزش فنی و حرفه ای اثر بگذارد. امروزه هنرستان ها در شرایطی فعالیت می کنند که تحولات سریع فناوری، تغییر نیازهای بازار کار، رقابت در حوزه مهارت آموزی و افزایش انتظارات اجتماعی، ضرورت بازنگری در شیوه های مدیریت آموزشی را بیش از پیش آشکار ساخته است. از یک سو، بازار کار به نیرویی نیاز دارد که افزون بر مهارت فنی، توانایی انطباق با تغییرات، حل مسئله، کار گروهی و استفاده از فناوری های نوین را داشته باشد. از سوی دیگر، بسیاری از هنرستان ها همچنان با چالش هایی مانند کمبود آموزش های به روز برای هنرآموزان، ضعف در نظام توانمندسازی حرفه ای، محدودیت در ارتباط با صنعت، نبود نظام ارزیابی عملکرد مؤثر و کاهش انگیزش شغلی در برخی کارکنان مواجه اند. این شرایط موجب می شود که بهره وری آموزشی در هنرستان ها در سطح مطلوب قرار نگیرد. بهره وری در هنرستان ها مفهومی فراتر از صرفه جویی در منابع یا افزایش کمی فعالیت هاست. بهره وری در این نهادها به معنای استفاده مطلوب از منابع انسانی، مادی و زمانی برای دستیابی به بهترین نتایج آموزشی و مهارتی است. اگر هنرستانی با امکانات محدود بتواند هنرجویانی توانمند، خلاق، دارای مهارت عملی و آماده ورود به بازار کار تربیت کند، می توان آن را بهره ور دانست. اما اگر همان هنرستان با وجود تجهیزات و بودجه قابل قبول، به دلیل ضعف در کیفیت تدریس، مدیریت ناکارآمد، نبود انگیزه یا فقدان آموزش مستمر کارکنان نتواند به اهداف خود دست یابد، در واقع از نظر بهره وری با مشکل روبه رو است. در این میان، توسعه نیروی انسانی یکی از مهم ترین متغیرهایی است که می تواند سطح بهره وری را دگرگون سازد. توسعه نیروی انسانی به مجموعه اقداماتی اطلاق می شود که با هدف ارتقای دانش، مهارت، نگرش، قابلیت حرفه ای و توانمندی های شغلی کارکنان انجام می گیرد. این توسعه تنها به برگزاری چند دوره آموزشی محدود نمی شود، بلکه شامل برنامه ریزی برای رشد حرفه ای، ایجاد فرصت های یادگیری مستمر، تقویت انگیزش،



مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، استقرار نظام بازخورد و ارزیابی مؤثر و فراهم ساختن مسیر پیشرفت شغلی نیز هست. در محیط هنرستان، توسعه نیروی انسانی می‌تواند باعث بهبود کیفیت تدریس عملی، افزایش توانایی مدیریت کارگاه‌ها، تقویت ارتباط با محیط‌های واقعی کار و افزایش خلاقیت در آموزش مهارتی شود. با وجود این اهمیت، در بسیاری از موارد هنوز توسعه منابع انسانی در هنرستان‌ها به‌صورت راهبردی و نظام‌مند مورد توجه قرار نگرفته است. یکی از مسائل اساسی در این حوزه، فاصله میان نیازهای واقعی هنرستان‌ها و وضعیت موجود نیروی انسانی است. بسیاری از هنرآموزان ممکن است در زمان ورود به نظام آموزشی از دانش و مهارت مناسبی برخوردار بوده باشند، اما با گذشت زمان و تحول فناوری‌های صنعتی، دانش آنان نیازمند به‌روزرسانی مستمر است. در صورتی که این فرایند به‌خوبی انجام نشود، محتوای آموزشی و روش‌های تدریس از واقعیت‌های حرفه‌ای و صنعتی فاصله می‌گیرد. در نتیجه، هنرجویان با مهارت‌هایی فارغ‌التحصیل می‌شوند که لزوماً پاسخگوی نیازهای روز بازار کار نیست. این شکاف، یکی از نشانه‌های کاهش بهره‌وری در نظام هنرستانی است و ریشه آن را تا حد زیادی باید در ضعف توسعه نیروی انسانی جست‌وجو کرد. مسئله دیگر، نقش مدیریت هنرستان در هدایت و تقویت منابع انسانی است. مدیران هنرستان‌ها اگر فاقد نگرش توسعه‌گرا باشند یا فرصت و ابزار کافی برای برنامه‌ریزی توسعه حرفه‌ای کارکنان در اختیار نداشته باشند، امکان شکل‌گیری یک محیط یادگیرنده کاهش می‌یابد. در چنین فضایی، کارکنان کمتر به نوآوری، کار تیمی، بهبود مستمر و مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای گرایش پیدا می‌کنند. این وضعیت نه‌تنها کیفیت عملکرد داخلی هنرستان را کاهش می‌دهد، بلکه بر تصویر اجتماعی و اعتبار حرفه‌ای آن نیز اثر منفی می‌گذارد. از سوی دیگر، در شرایط کنونی که بهره‌وری به یکی از شاخص‌های اساسی ارزیابی عملکرد سازمان‌ها تبدیل شده است، توجه به بهره‌وری هنرستان‌ها نیز ضرورتی اجتناب‌ناپذیر دارد. هنرستان‌ها باید بتوانند نشان دهند که چگونه از نیروی انسانی، تجهیزات، زمان و بودجه برای تحقق اهداف مهارتی و تربیتی استفاده می‌کنند. اگر نیروی انسانی از آموزش کافی، انگیزه لازم و پشتیبانی سازمانی مناسب برخوردار نباشد، حتی بهترین امکانات نیز به نتایج مورد انتظار منجر نخواهد شد. بنابراین، پرسش اصلی این است که توسعه نیروی انسانی چگونه می‌تواند به افزایش بهره‌وری هنرستان‌ها کمک کند و کدام ابعاد آن در این فرایند نقش برجسته‌تری دارند. بر این اساس، مسئله محوری پژوهش حاضر آن است که بهره‌وری هنرستان‌ها به‌شدت متأثر از سطح توسعه‌یافتگی نیروی انسانی آن‌هاست، اما در عمل این رابطه به اندازه کافی مورد بررسی و توجه راهبردی قرار نگرفته است. از این‌رو، ضرورت دارد با



نگاهی علمی و تحلیلی، نقش توسعه نیروی انسانی در ارتقای بهره‌وری هنرستان‌ها تبیین شود تا زمینه برای اتخاذ سیاست‌ها و برنامه‌های مؤثر در این حوزه فراهم آید. این پژوهش در پی آن است که با بررسی مبانی نظری و مطالعات مرتبط، روشن سازد چگونه سرمایه‌گذاری بر توسعه نیروی انسانی می‌تواند کیفیت آموزش، اثربخشی سازمانی و کارآمدی هنرستان‌ها را افزایش دهد.

۴. ضرورت پژوهش

ضرورت انجام این پژوهش از آنجا ناشی می‌شود که هنرستان‌ها نقشی تعیین‌کننده در تربیت نیروی انسانی ماهر و پشتیبانی از توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور دارند. هر اندازه کیفیت عملکرد این نهادها بالاتر باشد، امکان تأمین نیروی کار متخصص و متناسب با نیاز بازار بیشتر خواهد شد. با این حال، تحقق این هدف بدون برخورداری از نیروی انسانی توانمند، آموزش‌دیده، باانگیزه و روزآمد ممکن نیست. بنابراین، بررسی نقش توسعه نیروی انسانی در بهره‌وری هنرستان‌ها از جنبه علمی، آموزشی و اجرایی اهمیت فراوان دارد. از منظر علمی، این پژوهش می‌تواند به غنای ادبیات مربوط به مدیریت آموزشی و آموزش فنی و حرفه‌ای کمک کند؛ زیرا پیوند میان توسعه نیروی انسانی و بهره‌وری در بستر هنرستان‌ها، حوزه‌ای است که نیازمند تحلیل متمرکز و کاربردی است. از منظر اجرایی نیز نتایج آن می‌تواند برای مدیران، برنامه‌ریزان آموزشی و سیاست‌گذاران سودمند باشد و آنان را در طراحی برنامه‌های توانمندسازی، بازآموزی و بهبود عملکرد کارکنان یاری دهد. همچنین، با توجه به تغییرات سریع فناوری و تحول نیازهای شغلی، هنرستان‌ها ناگزیرند کیفیت منابع انسانی خود را متناسب با شرایط جدید ارتقا دهند. اگر این امر نادیده گرفته شود، فاصله میان آموزش‌های ارائه‌شده و نیازهای واقعی جامعه افزایش می‌یابد و بهره‌وری آموزشی کاهش پیدا می‌کند. از این رو، پژوهش حاضر ضرورتی کاربردی دارد و می‌تواند مبنایی برای تصمیم‌گیری در زمینه ارتقای کیفیت و کارآمدی هنرستان‌ها باشد.

۵. اهداف پژوهش

- تبیین مفهوم و ابعاد توسعه نیروی انسانی در بستر هنرستان‌ها
- بررسی نقش توسعه نیروی انسانی در افزایش بهره‌وری آموزشی و سازمانی هنرستان‌ها
- شناسایی مؤلفه‌های مؤثر توسعه منابع انسانی در بهبود عملکرد مدیران، هنرآموزان و کارکنان
- ارائه چارچوبی تحلیلی برای تقویت بهره‌وری هنرستان‌ها از طریق سرمایه‌گذاری بر نیروی انسانی

۶. سوالات پژوهش

- توسعه نیروی انسانی در هنرستان‌ها شامل چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟
- توسعه نیروی انسانی چگونه بر بهره‌وری آموزشی و سازمانی هنرستان‌ها اثر می‌گذارد؟
- مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ارتقای توانمندی و عملکرد نیروی انسانی در هنرستان‌ها کدام‌اند؟
- چه راهکارهایی برای افزایش بهره‌وری هنرستان‌ها از طریق توسعه نیروی انسانی قابل ارائه است؟

۷. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مروری و با رویکرد توصیفی - تحلیلی انجام شده است. در این روش، برای تبیین نقش توسعه نیروی انسانی در افزایش بهره‌وری هنرستان‌ها، منابع کتابخانه‌ای، مقالات علمی، کتاب‌های تخصصی، پژوهش‌های داخلی و خارجی و اسناد مرتبط با مدیریت آموزشی و آموزش فنی و حرفه‌ای مورد بررسی قرار گرفته‌اند. داده‌ها از طریق مطالعه، دسته‌بندی، مقایسه و تحلیل مفاهیم و یافته‌های موجود گردآوری شده‌اند. سپس با استفاده از تحلیل محتوای منابع، ابعاد توسعه نیروی انسانی، مؤلفه‌های بهره‌وری و رابطه میان این دو متغیر در بستر هنرستان‌ها استخراج و تفسیر شده است. هدف این روش، دستیابی به درکی جامع و منسجم از موضوع و ارائه جمع‌بندی علمی بر پایه مطالعات پیشین است.

۸. یافته‌های پژوهش

بررسی منابع نظری، پژوهش‌های مرتبط و تحلیل دیدگاه‌های مطرح در حوزه مدیریت آموزشی و آموزش فنی و حرفه‌ای نشان می‌دهد که توسعه نیروی انسانی یکی از بنیادی‌ترین عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری هنرستان‌هاست. در واقع، هنرستان‌ها به دلیل ماهیت مهارت‌محور، عملی و نیمه‌حرفه‌ای خود، بیش از بسیاری از نهادهای آموزشی دیگر به کیفیت نیروی انسانی وابسته‌اند. هر اندازه مدیران، هنرآموزان، مربیان کارگاهی و کارکنان اجرایی از دانش تخصصی، مهارت حرفه‌ای، انگیزش شغلی و آمادگی لازم برای مواجهه با تحولات محیطی برخوردار باشند، سطح بهره‌وری هنرستان نیز افزایش می‌یابد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رابطه میان توسعه نیروی انسانی و بهره‌وری هنرستان‌ها، رابطه‌ای مستقیم، چندبعدی و پایدار است. نخستین یافته مهم آن است که توسعه نیروی انسانی موجب ارتقای کیفیت آموزش در هنرستان‌ها می‌شود. کیفیت آموزش در این مراکز صرفاً به محتوای درسی وابسته نیست، بلکه بیش از هر چیز به توانایی



هنرآموز در انتقال مؤثر دانش و مهارت بستگی دارد. هنرآموزی که به صورت مستمر در دوره های بازآموزی، آموزش های فناورانه و برنامه های رشد حرفه ای شرکت می کند، در مقایسه با فردی که از چنین فرصت هایی محروم است، تسلط بیشتری بر تحولات رشته تخصصی خود خواهد داشت. این تسلط، در شیوه تدریس، نوع ارتباط با هنرجویان، انتخاب روش های آموزشی، ارزشیابی عملکردی و حتی در مدیریت فضای کارگاهی نمود پیدا می کند. از این رو، می توان گفت توسعه نیروی انسانی مستقیماً به افزایش کیفیت فرآیند یاددهی - یادگیری در هنرستان ها منتهی می شود. یافته دوم نشان می دهد که توسعه نیروی انسانی، بهره وری را از طریق کاهش اتلاف منابع افزایش می دهد. در بسیاری از هنرستان ها، بخشی از منابع مالی، زمانی و تجهیزاتی به دلیل ضعف در برنامه ریزی، استفاده نادرست از تجهیزات، ناهماهنگی میان کارکنان یا اجرای روش های آموزشی کم اثر هدر می رود. هنگامی که کارکنان از آموزش کافی برخوردار باشند و فرایندهای کاری به درستی طراحی شوند، استفاده از منابع موجود هدفمندتر و اثربخش تر می شود. برای مثال، هنرآموزی که مهارت کافی در طراحی آموزش عملی دارد، می تواند زمان کارگاهی را به شکل بهینه مدیریت کند، از فرسودگی زود هنگام تجهیزات جلوگیری نماید و سطح درگیری فعال هنرجویان را افزایش دهد. این امر به معنای دستیابی به نتایج بهتر با منابع ثابت یا حتی محدودتر است که جوهره اصلی بهره وری محسوب می شود. یافته سوم حاکی از آن است که توسعه نیروی انسانی بر انگیزش شغلی و رضایت حرفه ای کارکنان اثر چشمگیری دارد. در منابع مدیریتی بارها تأکید شده است که کارکنان زمانی عملکرد مطلوب تری از خود بروز می دهند که احساس کنند سازمان به رشد، منزلت و پیشرفت آنان اهمیت می دهد. در هنرستان ها نیز این اصل کاملاً صادق است. هرگاه مدیران زمینه حضور کارکنان در دوره های آموزشی، فرصت های یادگیری، مشارکت در تصمیم گیری و ارتقای حرفه ای را فراهم می کنند، سطح تعهد سازمانی آنان افزایش می یابد. این تعهد بر کیفیت انجام وظایف، میزان مسئولیت پذیری، خلاقیت در تدریس و تعامل مثبت با هنرجویان و همکاران اثر می گذارد. بنابراین، توسعه نیروی انسانی را می توان یکی از ابزارهای مهم برای تقویت سرمایه روانی و انگیزشی در محیط هنرستان دانست. یافته چهارم نشان می دهد که نقش مدیران در موفقیت برنامه های توسعه نیروی انسانی بسیار تعیین کننده است. در هنرستان هایی که مدیر از نگرش توسعه گرا برخوردار است، فرایند یادگیری کارکنان به یک فعالیت سازمانی دائمی تبدیل می شود. چنین مدیری به جای محدود کردن مسئولیت خود به امور اجرایی و اداری، رشد حرفه ای کارکنان را بخشی از مأموریت اصلی مدرسه می داند. او نیازهای آموزشی



هنرآموزان را شناسایی می‌کند، فرصت تعامل با صنعت را فراهم می‌سازد، نظام بازخورد و ارزیابی را تقویت می‌کند و تلاش دارد فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و همکاری را شکل دهد. در مقابل، در هنرستان‌هایی که مدیریت فاقد نگاه راهبردی به منابع انسانی است، توسعه کارکنان اغلب به صورت مقطعی، تشریفاتی یا غیرهدفمند انجام می‌شود و در نتیجه تأثیر چندانی بر بهره‌وری باقی نمی‌گذارد. یافته پنجم بر اهمیت ارتباط میان توسعه نیروی انسانی و به‌روزرسانی دانش فنی تأکید دارد. ماهیت هنرستان‌ها به گونه‌ای است که آموزش در آن‌ها باید همواره متناسب با تحولات صنعت، فناوری، بازار کار و نیازهای حرفه‌ای جامعه باشد. اگر نیروی انسانی هنرستان‌ها به‌طور مستمر با این تغییرات همگام نشود، شکاف میان آموزش و اشتغال افزایش می‌یابد. این شکاف یکی از نشانه‌های روشن کاهش بهره‌وری در نظام آموزش فنی و حرفه‌ای است. منابع بررسی‌شده نشان می‌دهند که هنرستان‌های موفق معمولاً آن‌هایی هستند که فرصت‌های بازآموزی تخصصی، دوره‌های کارآموزی صنعتی، بازدیدهای حرفه‌ای و ارتباط منظم با محیط‌های واقعی کار را برای کارکنان خود فراهم می‌کنند. چنین اقداماتی سبب می‌شود محتوای آموزشی، روش‌های تدریس و استانداردهای مهارتی، با نیازهای واقعی بازار هماهنگ باقی بماند. یافته ششم نشان می‌دهد که توسعه نیروی انسانی تنها محدود به هنرآموزان نیست، بلکه همه ارکان انسانی هنرستان را در بر می‌گیرد. در برخی نگرش‌ها، تمرکز صرفاً بر آموزش هنرآموزان قرار می‌گیرد؛ در حالی که بهره‌وری هنرستان نتیجه عملکرد هماهنگ مدیر، معاون، مشاور، مربی کارگاهی، مسئولان اجرایی و حتی کارکنان پشتیبانی است. هر یک از این افراد در کیفیت نهایی عملکرد هنرستان نقش دارند. به همین دلیل، برنامه‌های توسعه نیروی انسانی باید جامع و متوازن باشند و تمام لایه‌های نیروی انسانی را پوشش دهند. اگر فقط بخشی از کارکنان از فرصت رشد برخوردار شوند، در کل نظام اجرایی و آموزشی مدرسه ناهماهنگی ایجاد می‌شود. یافته هفتم بر پیوند میان توسعه نیروی انسانی و نوآوری آموزشی در هنرستان‌ها دلالت دارد. هنرستان‌ها به دلیل پیوند مستقیم با آموزش عملی، بیش از مدارس نظری نیازمند تنوع در روش‌های تدریس، طراحی پروژه‌های کاربردی، حل مسئله، یادگیری مبتنی بر کار و ارزشیابی عملکردی هستند. اجرای این رویکردها بدون برخورداری از نیروی انسانی توانمند دشوار است. توسعه حرفه‌ای کارکنان باعث می‌شود آنان با شیوه‌های نوین آموزش مهارت آشنا شوند، از فناوری‌های جدید بهره بگیرند، توان طراحی فعالیت‌های عملی معنادار را کسب کنند و هنرجویان را از حالت دریافت‌کننده منفعل به یادگیرنده فعال تبدیل نمایند. این تحول، به طور مستقیم در کیفیت خروجی آموزشی و در نتیجه در بهره‌وری هنرستان

اثر می گذارد. برای جمع بندی بخشی از یافته ها، می توان مهم ترین کارکردهای توسعه نیروی انسانی در هنرستان ها را به صورت فهرستوار چنین بیان کرد:

- به روزرسانی دانش فنی و تخصصی کارکنان
- بهبود کیفیت تدریس نظری و عملی
- افزایش انگیزش، رضایت شغلی و تعهد سازمانی
- ارتقای توان مدیریت، برنامه ریزی و هماهنگی در مدرسه
- کاهش اتلاف منابع و استفاده بهینه از امکانات
- تقویت ارتباط هنرستان با صنعت و بازار کار
- افزایش نوآوری، خلاقیت و انعطاف پذیری در فرآیند آموزش

یافته هشتم نشان می دهد که یکی از آثار مهم توسعه نیروی انسانی، تقویت شایستگی های حرفه ای کارکنان است. شایستگی حرفه ای مفهومی چندبعدی است و تنها شامل مهارت فنی نمی شود. یک هنرآموز شایسته باید از توان برنامه ریزی آموزشی، مدیریت کلاس و کارگاه، ارتباط مؤثر با هنرجو، ارزشیابی منصفانه، رعایت اصول ایمنی، حل مسئله و انطباق با فناوری های جدید نیز برخوردار باشد. توسعه نیروی انسانی با فراهم کردن آموزش های تخصصی، مهارتی، ارتباطی و مدیریتی، این شایستگی ها را تقویت می کند. در نتیجه، عملکرد کارکنان از سطح اجرای وظایف روزمره فراتر می رود و به عملکردی هدفمند، حرفه ای و اثرگذار تبدیل می شود. یافته نهم حاکی از آن است که توسعه نیروی انسانی بر کیفیت روابط درون سازمانی اثر مثبت دارد. هنرستان بهره ور فقط مجموعه ای از افراد متخصص نیست، بلکه یک نظام منسجم انسانی است که در آن همکاری، اعتماد، تبادل تجربه و مسئولیت پذیری جمعی وجود دارد. برنامه های توسعه حرفه ای، به ویژه هنگامی که به صورت گروهی، مشارکتی و مسئله محور اجرا شوند، موجب نزدیکی بیشتر کارکنان، شکل گیری زبان مشترک حرفه ای و افزایش روحیه کار تیمی می شوند. این هم افزایی، از بسیاری تعارض های سازمانی می کاهد و زمینه را برای اجرای روان تر برنامه های آموزشی فراهم می سازد. بنابراین، بخشی از بهره وری هنرستان به واسطه ارتقای سرمایه اجتماعی درون سازمانی تحقق می یابد. یافته دهم نشان می دهد که بهره وری هنرستان ها فقط با سنجش های درون مدرسه ای قابل ارزیابی نیست، بلکه باید پیامدهای بیرونی آن نیز مورد توجه قرار گیرد. از مهم ترین این



پیامدها، میزان آمادگی هنرجویان برای ورود به بازار کار، توان آنان در حل مسائل واقعی، تطبیق پذیری شغلی و امکان ادامه یادگیری حرفه ای است. تحلیل منابع نشان می دهد که هرگاه نیروی انسانی هنرستان توسعه یافته تر باشد، هنرجویان نیز از آموزش کاربردی تر و متناسب تری برخوردار می شوند. در نتیجه، فاصله میان آموزش و اشتغال کاهش می یابد و نقش هنرستان در توسعه اقتصادی و اجتماعی تقویت می شود. این یافته، بُعد راهبردی توسعه نیروی انسانی را برجسته می کند؛ زیرا توسعه کارکنان تنها بر عملکرد داخلی مدرسه اثر ندارد، بلکه به کیفیت نیروی کار آینده جامعه نیز مربوط می شود. یافته یازدهم به این موضوع اشاره دارد که توسعه نیروی انسانی باید مبتنی بر نیازسنجی واقعی باشد. برخی برنامه های آموزشی به دلیل کلی بودن، تکراری بودن یا فاصله داشتن از مسائل واقعی هنرستان، اثربخشی محدودی دارند. یافته های پژوهش نشان می دهد زمانی بیشترین تأثیر بر بهره وری حاصل می شود که برنامه های توسعه ای بر اساس نیازهای شغلی، تحولات فناوری، ضعف های عملکردی، اقتضات رشته های تخصصی و شرایط بومی هنرستان طراحی شوند. به بیان دیگر، توسعه نیروی انسانی هنگامی اثربخش است که هدفمند، مسئله محور، مستمر و قابل پیگیری باشد. در غیر این صورت، ممکن است به فعالیتی اداری و کم اثر تقلیل یابد. یافته دوازدهم بیانگر آن است که ارزشیابی عملکرد کارکنان، اگر به درستی طراحی شود، می تواند یکی از محرک های اصلی توسعه نیروی انسانی و بهره وری باشد. ارزشیابی در هنرستان نباید صرفاً جنبه کنترلی یا اداری داشته باشد، بلکه باید ابزاری برای شناسایی توانایی ها، ضعف ها و نیازهای رشد کارکنان باشد. وقتی کارکنان بازخورد دقیق، حرفه ای و منصفانه دریافت کنند، بهتر می توانند مسیر بهبود خود را تشخیص دهند. همچنین مدیریت مدرسه نیز بر پایه این داده ها قادر خواهد بود برنامه های آموزشی و حمایتی مناسب تری تدوین کند. بنابراین، ارزیابی عملکرد در صورتی که با رویکرد رشد مدار انجام گیرد، به توسعه منابع انسانی و افزایش بهره وری کمک قابل توجهی خواهد کرد. یافته سیزدهم به نقش فرهنگ سازمانی در موفقیت توسعه نیروی انسانی اشاره دارد. حتی اگر بودجه آموزشی و برنامه های رسمی وجود داشته باشد، بدون فرهنگ سازمانی حمایتگر، یادگیری پایدار شکل نمی گیرد. در هنرستانی که در آن پرسشگری، نوآوری، گفت و گو، یادگیری از خطا و تبادل تجربه ارزشمند شمرده می شود، توسعه نیروی انسانی به یک فرآیند طبیعی و مستمر تبدیل می شود. در مقابل، در فرهنگی که بر سکون، روزمرگی، ترس از ارزیابی یا مقاومت در برابر تغییر حاکم است، کارکنان انگیزه کمتری برای رشد حرفه ای پیدا می کنند. از این رو، یافته ها نشان می دهد که توسعه نیروی انسانی و بهره وری، نه فقط به اقدامات آموزشی، بلکه به فضای



فرهنگی و مدیریتی هنرستان نیز وابسته‌اند. یافته چهاردهم بیان می‌کند که ارتباط مؤثر با صنعت، یکی از مهم‌ترین بسترهای توسعه نیروی انسانی در هنرستان‌هاست. چون مأموریت اصلی هنرستان‌ها تربیت نیروی ماهر برای بازار کار است، کارکنان آن‌ها باید شناختی دقیق و به‌روز از شرایط واقعی مشاغل، نیازهای کارفرمایان، فناوری‌های جدید و روندهای حرفه‌ای داشته باشند. این شناخت از طریق تعامل مستقیم با صنعت، کارورزی، بازدیدهای تخصصی، همکاری با بنگاه‌های تولیدی و حضور متخصصان بیرونی در هنرستان تقویت می‌شود. در نتیجه، بهره‌وری هنرستان از حیث پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه افزایش می‌یابد. یافته پانزدهم به عدالت در فرصت‌های رشد حرفه‌ای مربوط است. یکی از عواملی که می‌تواند اثربخشی برنامه‌های توسعه نیروی انسانی را کاهش دهد، توزیع نابرابر فرصت‌های آموزشی و پیشرفت شغلی است. اگر برخی کارکنان به‌طور مداوم از آموزش، حمایت، تشویق و فرصت‌های ارتقا برخوردار شوند و برخی دیگر از این امکانات محروم بمانند، احساس بی‌عدالتی شکل می‌گیرد و انگیزش کلی سازمان کاهش می‌یابد. هنرستان بهره‌ور نیازمند سازوکاری است که در آن فرصت‌های یادگیری و رشد بر اساس معیارهای شفاف، عادلانه و متناسب با نیازهای شغلی توزیع شود. این عدالت، هم به توسعه فردی کمک می‌کند و هم انسجام سازمانی را افزایش می‌دهد.

جدول ۱. رابطه پیامدهای بهره‌وری با ابعاد توسعه نیروی انسانی در هنرستان‌ها

پیامد مورد انتظار	شرح اثر	بعد توسعه نیروی انسانی
بهبود کیفیت آموزش عملی و نظری	ارتقای توان تدریس، طراحی فعالیت‌های مهارتی و انتقال مؤثر مفاهیم	آموزش تخصصی و بازآموزی حرفه‌ای
کاهش اتلاف زمان و منابع	استفاده بهتر از تجهیزات، برنامه‌ریزی دقیق‌تر و مدیریت مؤثرتر کارگاه	توانمندسازی فنی و مدیریتی
افزایش انگیزش و رضایت شغلی	تقویت احساس ارزشمندی، پیشرفت و تعلق سازمانی	توسعه مسیر شغلی و حمایت حرفه‌ای
افزایش نوآوری آموزشی	به‌کارگیری روش‌های نوین تدریس، پروژه‌محوری و فناوری‌های جدید	یادگیری مستمر و فرهنگ سازمانی یادگیرنده
تقویت ارتباط با بازار کار	هماهنگی بیشتر محتوای آموزشی با نیاز صنعت و اشتغال	تعامل حرفه‌ای با صنعت
ارتقای هماهنگی درون‌سازمانی	افزایش همکاری، تبادل تجربه و کار تیمی میان کارکنان	توسعه مهارت‌های ارتباطی و مشارکتی
بهبود آمادگی شغلی هنرجویان	آموزش کاربردی‌تر و مهارت‌محورتر متناسب با نیاز واقعی جامعه	توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان



یافته شانزدهم نشان می‌دهد که توسعه نیروی انسانی با کاهش فرسودگی شغلی در هنرستان‌ها ارتباط دارد. محیط هنرستان، به‌ویژه در رشته‌های فنی و کارگاهی، محیطی پرتنش، پرمسئولیت و گاه فرساینده است. اگر کارکنان احساس کنند که در برابر مسائل کاری تنها هستند، مهارت لازم برای مواجهه با چالش‌ها را ندارند یا فرصت رشد در اختیارشان نیست، به مرور دچار خستگی روانی و کاهش اشتیاق حرفه‌ای می‌شوند. در مقابل، آموزش مناسب، حمایت سازمانی، امکان تبادل تجربه و مشاهده پیشرفت فردی، از عوامل مهم کاهش فرسودگی شغلی‌اند. این کاهش فرسودگی، خود به پایداری عملکرد و تداوم بهره‌وری منجر می‌شود. یافته هفدهم بر نقش فناوری در توسعه نیروی انسانی تأکید دارد. با گسترش آموزش‌های دیجیتال، سامانه‌های مدیریت یادگیری، شبیه‌سازهای صنعتی و ابزارهای نوین آموزشی، کارکنان هنرستان‌ها باید توانایی استفاده از فناوری را در دو سطح کسب کنند: نخست به عنوان ابزار آموزش و دوم به عنوان بخشی از محتوای مهارتی رشته‌ها. هر قدر سطح سواد دیجیتال و فناوریانه کارکنان بالاتر باشد، هنرستان بهتر می‌تواند خود را با الزامات آموزش امروز هماهنگ سازد. این موضوع به‌ویژه پس از تجربه‌های جهانی آموزش انعطاف‌پذیر و ترکیبی اهمیت بیشتری یافته است. یافته هجدهم بیان می‌کند که توسعه نیروی انسانی در هنرستان‌ها هنگامی بیشترین اثر را دارد که با برنامه‌ریزی راهبردی همراه باشد. اقدامات پراکنده، مقطعی و بدون پیوست ارزیابی، هرچند مفید، اما کافی نیستند. هنرستانی بهره‌ور خواهد بود که برای توسعه کارکنان خود اهداف مشخص، شاخص‌های روشن، اولویت‌های آموزشی، زمان‌بندی مناسب و سازوکار پیگیری و بازبینی داشته باشد. چنین رویکردی سبب می‌شود توسعه نیروی انسانی از سطح فعالیت‌های روزمره فراتر رود و به بخشی از سیاست مدرسه تبدیل شود. در این صورت، ارتباط میان توسعه منابع انسانی و ارتقای بهره‌وری، پایدارتر و قابل سنجش‌تر خواهد بود. در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که توسعه نیروی انسانی نه یک عامل جانبی، بلکه محور اصلی افزایش بهره‌وری در هنرستان‌هاست. این توسعه از طریق بهبود کیفیت آموزش، ارتقای شایستگی حرفه‌ای، تقویت انگیزش، کاهش اتلاف منابع، افزایش نوآوری، بهبود ارتباط با صنعت و ارتقای اثربخشی سازمانی عمل می‌کند. به بیان دیگر، هرگاه هنرستان‌ها به رشد حرفه‌ای و انسانی کارکنان خود اهمیت بیشتری بدهند، توان آن‌ها برای تحقق مأموریت‌های آموزشی و مهارتی نیز افزایش خواهد یافت. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که سرمایه‌گذاری در توسعه نیروی انسانی، یکی از اثربخش‌ترین و پایدارترین راهبردها برای افزایش بهره‌وری هنرستان‌ها و تقویت نقش آن‌ها در نظام آموزشی و بازار کار است.

نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش توسعه نیروی انسانی در افزایش بهره‌وری هنرستان‌ها نشان داد که نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه و اصلی‌ترین عامل اثربخشی در این نوع نهادهای آموزشی است. هنرستان‌ها به دلیل ماهیت مهارتی، عملی و اشتغال‌محور خود، بیش از هر چیز به کیفیت عملکرد مدیران، هنرآموزان، مربیان و سایر کارکنان وابسته‌اند. از این رو، هرگونه تلاش برای ارتقای بهره‌وری در این مراکز، بدون توجه به توسعه منابع انسانی، ناقص و کم‌اثر خواهد بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که توسعه نیروی انسانی از طریق آموزش مستمر، توانمندسازی حرفه‌ای، تقویت انگیزش، بهبود ارزیابی عملکرد، گسترش فرهنگ یادگیری و تعامل با صنعت، می‌تواند به صورت مستقیم و غیرمستقیم بهره‌وری هنرستان‌ها را افزایش دهد. یکی از مهم‌ترین نتایج این پژوهش آن است که توسعه نیروی انسانی فقط به معنای افزایش دانش فنی کارکنان نیست، بلکه مجموعه‌ای از اقدامات هدفمند برای ارتقای شایستگی‌های آموزشی، مدیریتی، ارتباطی و سازمانی را در بر می‌گیرد. هنگامی که کارکنان هنرستان از فرصت‌های واقعی برای رشد حرفه‌ای برخوردار باشند، سطح کیفیت تدریس، مدیریت کارگاه، برنامه‌ریزی آموزشی و تعامل با هنرجویان بهبود می‌یابد. در نتیجه، آموزش از حالت ایستا و تکراری خارج می‌شود و به فرآیندی پویا، مسئله‌محور و منطبق با نیازهای واقعی جامعه و بازار کار تبدیل می‌گردد. این تحول، یکی از مهم‌ترین شاخص‌های بهره‌وری در هنرستان‌هاست. نتیجه دیگر پژوهش آن است که بهره‌وری در هنرستان‌ها باید به صورت چندبعدی درک شود. بهره‌وری تنها به معنای استفاده کمتر از منابع نیست، بلکه به معنای استفاده هوشمندانه‌تر، هدفمندتر و اثربخش‌تر از منابع انسانی، مالی، زمانی و تجهیزاتی برای دستیابی به نتایج آموزشی بهتر است. از این منظر، توسعه نیروی انسانی موجب می‌شود که هنرستان‌ها با همان امکانات موجود یا حتی در شرایط محدودتر، عملکرد مطلوب‌تری داشته باشند. کاهش اتلاف منابع، افزایش هماهنگی درون‌سازمانی، ارتقای نوآوری آموزشی و بهبود آمادگی شغلی هنرجویان، همگی از پیامدهای چنین رویکردی هستند. همچنین، این پژوهش نشان داد که موفقیت توسعه نیروی انسانی در هنرستان‌ها به بستر مدیریتی و فرهنگی مناسب نیاز دارد. اگر مدیران نگرش توسعه‌گرا نداشته باشند، اگر فرهنگ مدرسه بر یادگیری، مشارکت و نوآوری استوار نباشد، و اگر برنامه‌های رشد حرفه‌ای به صورت مقطعی و تشریفاتی اجرا شوند، آثار توسعه منابع انسانی محدود خواهد شد. بنابراین، توسعه نیروی انسانی باید به عنوان یک راهبرد نهادی و پایدار در مدیریت هنرستان‌ها پذیرفته شود، نه صرفاً مجموعه‌ای از فعالیت‌های پراکنده

آموزشی. این امر مستلزم نیازسنجی دقیق، برنامه ریزی مستمر، ارزیابی اثربخشی و حمایت واقعی از کارکنان است. در یک جمع بندی کلی می توان گفت که توسعه نیروی انسانی، زیربنای اصلی افزایش بهره وری هنرستان هاست. هنرستانی می تواند در تربیت نیروی کار ماهر، پاسخ گویی به نیازهای اقتصادی و ایفای نقش مؤثر در توسعه جامعه موفق باشد که کارکنان آن یادگیرنده، توانمند، با انگیزه و همگام با تحولات حرفه ای باشند. از این رو، سیاست گذاران، مدیران آموزشی و برنامه ریزان حوزه آموزش فنی و حرفه ای باید توسعه نیروی انسانی را در مرکز برنامه های اصلاحی و ارتقایی خود قرار دهند. هر اندازه سرمایه گذاری در این حوزه عمیق تر، منسجم تر و آینده نگرانه تر باشد، بهره وری هنرستان ها نیز پایدارتر، واقعی تر و اثرگذارتر خواهد شد.

منابع

- ابطحی، سیدحسین. (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی. تهران: مؤسسه انتشاراتی سمت.
- آرمسترانگ، مایکل. ترجمه اعرابی، سیدمحمد و ایزدی، داود. (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- بازرگان، عباس. (۱۳۸۸). روش های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: آگه.
- براتی، حسین. (۱۳۹۵). آموزش فنی و حرفه ای و توسعه سرمایه انسانی. تهران: نشر رشد.
- توفیقی، حسین. (۱۳۹۱). مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات مدرسه.
- حسینی، سیدمحمد. (۱۳۹۶). بهره وری در سازمان های آموزشی. تهران: انتشارات پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش.
- خنیفر، حسین. (۱۳۹۴). مدیریت رفتار سازمانی در آموزش. تهران: انتشارات دانشگاه فرهنگیان.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۹). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سمت.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی پیشرفته. تهران: سمت.
- ساعتچی، محمود. (۱۳۹۰). روان شناسی کار و سازمان. تهران: ویرایش.
- ساکی، رضا. (۱۳۹۳). آموزش و بهره وری در سازمان های یادگیرنده. تهران: نشر نی.
- شریعتمداری، علی. (۱۳۸۶). اصول و فلسفه تعلیم و تربیت. تهران: امیرکبیر.
- عباس زادگان، سیدمحمد. (۱۳۸۷). توسعه منابع انسانی و آموزش کارکنان. تهران: نشر آوای نور.



- علاقه‌بند، علی. (۱۳۹۱). مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: نشر روان.
- فتحی واجارگاه، کورش. (۱۳۸۷). برنامه‌ریزی آموزشی. تهران: سمت.
- کاظمی، احمد. (۱۳۹۷). نقش توانمندسازی معلمان در اثربخشی مدارس فنی و حرفه‌ای. تهران: انتشارات علمی.
- کریمی، یوسف. (۱۳۸۵). روان‌شناسی پرورشی. تهران: ویرایش.
- مشایخ، بهروز. (۱۳۹۲). سازمان یادگیرنده و توسعه حرفه‌ای کارکنان. تهران: نشر قومس.

