

## واکاوی تجربه زیسته مدیران مدارس از تأمین منابع مالی مدارس

مریم بهره دارا، دکتر علیرضا قاسمی زاد\*<sup>۲</sup>

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۰۷

### چکیده

**مقدمه و هدف:** یکی از چالش‌های اساسی نظام آموزش و پرورش، تأمین منابع مالی پایدار برای اداره مؤثر مدارس است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های تأمین منابع مالی مدارس از منظر مدیران، به واکاوی تجربه زیسته ایشان در این حوزه پرداخته است.

**روش شناسی پژوهش:** این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد پدیدارشناسی انجام شد. داده‌ها با مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از مدیران مدارس گردآوری که پس از رسیدن به اشباع نظری، با روش تحلیل مضمون به روش کلایزی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جهت بررسی روایی و پایایی پژوهش و جهت اطمینان از صحت و استحکام پژوهش از معیارهای لینکولن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده شد. در این پژوهش از دو شاخص باورپذیری و انتقال پذیری استفاده شد.

### یافته‌ها:

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که مدیران مدارس، در مواجهه با محدودیت‌های بودجه‌ای، راهکارهایی مبتکرانه برای تأمین منابع مالی اتخاذ کرده‌اند. می‌توان راه‌های تأمین منابع را در ۵ بعد تقسیم بندی کرد: بعد مدیریتی، بعد اجتماعی، بعد اقتصادی، بعد نهادی و بعد آموزشی که هر کدام از این ابعاد شامل ۳ مؤلفه می‌باشد. از مهم‌ترین مؤلفه‌هایی که در پاسخ‌های شرکت‌کنندگان شناسایی شد، می‌توان به مشارکت‌های مردمی، جلب حمایت خیرین، بهره‌گیری از ظرفیت‌های مدارس، تعامل با نهادهای محلی و همکاری با سازمانهای دولتی اشاره کرد.

### نتیجه‌گیری:

به باور مدیران، تعامل سازنده با خانواده‌ها و نهادهای اجتماعی، نقش کلیدی در جذب منابع و ارتقای کیفیت آموزش دارد. همچنین، تجربه مدیران نشان می‌دهد که موفقیت در تأمین مالی مدارس تا حد زیادی به مهارت‌های ارتباطی، توان چانه‌زنی، و خلاقیت مدیریتی بستگی دارد.

**کلید واژه‌ها:** تأمین منابع مالی، مهارت‌های مالی، مهارت‌های مدیریتی.

<sup>۱</sup> گروه علوم تربیتی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران.

<sup>۲</sup> \* گروه علوم تربیتی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران. (نویسنده مسئول). ایمیل:

Alirezaghasemizad@iau.ac.ir

## مقدمه

آموزش و تربیت صحیح، زیربنای پیشرفت فردی و جمعی هستند و باید به گونه ای طراحی شوند که همه دانش آموزان، بدون توجه به شرایط اقتصادی، جغرافیایی یا فرهنگی، از فرصت های برابر برای رشد علمی، اخلاقی و مهارتی برخوردار باشند. در بسیاری از کشورها سیاست گذاری های آموزشی و تربیتی با هدف کاهش شکاف های طبقاتی و ایجاد فرصت های برابر تدوین میشوند تا عدالت در تمامی ابعاد آن محقق شود (گنجی و همکاران، ۱۴۰۴).

نظام آموزش و پرورش همواره ارتباط نزدیکی با پیشرفت جوامع داشته و در اغلب کشورها توجه به اقتصاد مبتنی بر دانش در اولویت خاصی قرار دارد. امروزه به علت افزایش تقاضا برای آموزش از طریق رشد سریع جمعیت، گرایش خانواده ها به فراهم کردن تحصیلات برای فرزندان خود و درآمد نسبتاً بیشتر افراد با تحصیلات بالا نسبت به سایر افراد جامعه و همچنین برخورداری از حقوق اجتماعی و رشد روز افزون فناوری اطلاعات و کاربرد و استفاده آن در زندگی روزمره و مهمتر از همه محدودیت عمومی منابع مالی و کسری ساختاری بودجه در نظامهای آموزشی، بحث چگونگی تامین مالی در نظام آموزشی را به عنوان یکی از بحرانهای جدی در سراسر جهان در بحث آموزش بشمار می آورد (احمدی و دیگران، ۱۳۹۵).

امروزه دولتها برای دستیابی به رشد و توسعه اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی و ارتقای رفاه جامعه در تلاش هستند. توسعه هر جامعه ای در گرو رشد و تربیت نیرو انسانی در آن جامعه است بنابراین سرمایه گذاری در آموزش و پرورش از آنجایی که وظیفه تربیت نیروی انسانی را بر عهده دارد، یک سرمایه گذاری بلندمدت محسوب می شود (عباسی و میدانی، ۱۳۹۴).

برخلاف برخی از سازمانها، نظام آموزش و پرورش به عنوان یک از اصلی ترین نظامهای شایسته و دارای منافع عمومی بشمار می آید. زیرا بر خلاف مشتریان دیگر خدمات، دانش آموزان خود به عنوان تولیدکنندگان، سرمایه انسانی اجتماعی بشمار می آیند که علاوه بر خودشان برای جامعه هم مطلوبیت فراهم میکنند. در نتیجه این سازمان مانند سازمان های دیگر برای پیشرفت و بقا نیازمند راهکارها و اندیشه های تازه می باشد (انتظاری و محجوب ۱۳۹۲).

ابتدایی ترین اقدام برای هموار ساختن شرایط به منظور انجام فعالیت های آموزشی و پرورشی مدارس، تأمین منابع مالی مورد نیاز آنان است. گرچه پول بیشتر به تنهایی نمی تواند بهبود کیفیت آموزش را تضمین کند، اما فقدان منابع مالی کافی برای تحصیلات قطعاً امکان ادامه تحصیل و برخورداری از آموزش با کیفیت را برای دانش آموزان کاهش می دهد (رچاوسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

کمیود در مدارس را دولت باید سروسامان دهد. این سخنی است که مردم در کوچه و خیابانها هر روز، به زبان می آورند. از طرفی تلاش دولت و دولتتها را می بینیم که می خواهند از زیر بار فشار اقتصادی دستگاه عریض و

<sup>1</sup> Reschovsky

طویل آموزش و پرورش شانه خالی کنند و آن را بر عهده مردم بگذارند و به تعبیری «توپ را به زمین ملت بیندازند» (سواری، ۱۳۹۸).

دولت به تنهایی و از طریق الگوی فعلی نتوانسته مسائل مربوطه را حل کند. تجربیات دنیا نشان داده است که تشکل‌های مردم‌نهاد، در ایجاد و آرایه خدمات رفاهی و اجتماعی نقش بسزایی را ایفا می‌کنند. از این رو ارتباط و همکاری بین دولت‌ها و این دسته از نهادها به موضوع مسلط بسیاری از کشورها توسعه یافته برای مدیریت امور اجتماعی تبدیل کرده است (عزت‌آبادی پور، ۱۴۰۲). امروزه مدارس برای پاسخگویی به مشکل کمبود بودجه و فشارهایی که از سوی جامعه درخصوص ارائه خدمات با کیفیت به آنها وارد میشود به طور فزاینده به جذب منابع مالی روی آورده اند (بادی و همکاران، ۲۰۱۷، پاسی و مدوکسی، ۲۰۱۶).

بکارگیری این سازوکارها در تامین منابع مالی بر حسب وضعیت کمی و کیفی نظام آموزشی، سطوح تحصیلی، وضعیت اقتصادی و اجتماعی و بسیاری از مولفه‌های دیگر می‌تواند شباهت‌ها و تفاوت‌هایی باشد. در کشور ما به ویژه در مقاطع ابتدایی و متوسطه دولت به عنوان مهمترین تامین‌کننده منابع مالی مورد نیاز مطرح است. اما طی چند سال اخیر با توجه به حجم زیاد تقاضا برای آموزش، سهم منابع غیر دولتی در این بخش به تدریج افزایش یافته است و هم‌اکنون سهم قابل توجهی از مخارج آموزشی متوجه افراد و خانواده‌هایشان می‌باشد. از آنجا که آموزش و پرورش از جمله موضوعات با اهمیت در زندگی بسیاری از افراد و خانواده‌ها محسوب می‌شود، در نتیجه نحوه تامین منابع مالی آموزش و پرورش یکی از چالش‌های مهم بین متقاضیان (افراد و خانواده‌ها) و عرضه‌کنندگان (مؤسسات دولتی و غیر دولتی) می‌باشد (خان‌عزیزی و امین‌بیدختی، ۱۳۹۵).

طی چندسال اخیر مدارس خصوصی در ایران از رشد قابل ملاحظه‌ای برخوردار بوده‌اند و از سال ۱۳۶۸ بدنبال سیاست‌گذاری وزارت آموزش و پرورش تعداد مدارس خصوصی افزایش یافته و اصطلاحاً والدین از حق انتخاب بیشتری برای آموزش فرزندان خود برخوردار گشته‌اند. با دید سرمایه‌ای به آموزش و پرورش و حل مشکلات آن می‌توان معضلات و مشکلات جامعه امروزی در زمینه‌های زیر را تا حدودی کاهش و در نهایت برای رفع آن‌ها اقدام ریشه‌ای و مؤثری انجام داد.

دلایل عدم توجه مالی به آموزش و پرورش عبارتست از:

- افزایش بودجه‌ی جاری نسبت به بودجه‌ی عمومی
- تمایل دولت به سمت سیاست‌های باز اقتصادی
- کاهش سهم آموزش و پرورش از تولید ناخالص ملی
- کاهش دادن سهم آموزش و پرورش و اختصاص سهم جدا شده به نفع مسکن و بهداشت و دفاع و...

<sup>1</sup> Body

<sup>2</sup> Posey and Maddox

- نگاه دولت به آموزش و پرورش به عنوان یک نهاد هزینه بر به نظر می رسد می توان با راهکارهایی نظیر تخصیص منابع دولتی بیشتر و قدرت چانه زنی بیشتر در این مورد، تمهید شرایط و زمینه های لازم به منظور جلب مشارکت های مردمی و تخصیص، توزیع و بهره برداری بهینه از امکانات مالی موجود موثر باشد ( مسیمانگاه، ۲۰۱۹).

نظام آموزش و پرورش ایران طی سالهای اخیر با بحران جدی در تامین منابع مالی روبروست. کاهش سهم آموزش و پرورش از بودجه عمومی و فاصله چشمگیر آن با استانداردهای جهانی موجب شده بسیاری از مدارس با کمبود امکانات آموزشی، فرسودگی فضاهای فیزیکی و دشواری در پرداخت حقوق معلمان مواجه شوند. محدودیت منابع مالی نه تنها باعث کاهش کیفیت آموزش می شود، بلکه مانع توسعه زیر ساخت های آموزشی و تحقق عدالت آموزشی در کشور نیز است. تحلیل های بودجه ای نیز نشان می دهد اعتبارات مصوب برای آموزش و پرورش در لایحه بودجه ۱۴۰۳ کمتر از نیاز واقعی بوده و بسیاری از تعهدات نظیر نوسازی مدارس و پرداخت مطالبات فرهنگیان تامین نشده است. ( مرکز پژوهش های مجلس، ۱۴۰۳)

با توجه به مطالب بالا و بررسی های صورت گرفته به نظر می رسد نگاه مدیران مدارس بیشتر بسوی جمع آوری مشارکتها از طریق والدین با تمکن مالی بالا می باشد. هستند والدینی که داوطلبانه برای رفاه حال فرزندانشان و همچنین آموزش بهتر آنها، هزینه ای را که برای امور عام المنفعه در نظر داشتند، صرف مدرسه و پیشرفت علم و دانش فرزندان مرز و بومشان کرده اند. همچنین خیرینی که قدم در بذل ثروت شخصی خود در راه بالا بردن سطح علمی و رفاه حال آینده سازان مملکت خود، برداشته اند. بنابراین مسئله اصلی این پژوهش واکاوی تجربه زیسته مدیران مدارس از تامین منابع مالی مدارس می باشد.

پرسش اصلی پژوهش این است که ادراک مدیران از تامین منابع مالی مدارس چگونه است؟

پرسش های فرعی پژوهش:

شاخص ها، مولفه ها و ابعاد تامین مالی مدارس از دیدگاه مدیران کدامند؟

الگوی تامین منابع مالی مدارس از دیدگاه مدیران مدارس چگونه است؟

## روش شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکرد کیفی و بر مبنای روش پدیدارشناسی کلاسیزی انجام شد. در این روش، داده ها به صورت هم زمان گردآوری و تحلیل می شوند و روند کار تا رسیدن به اشباع داده ها ادامه می یابد. تحلیل داده ها بر اساس هفت گام کلاسیزی صورت گرفت: مطالعه مکرر پروتکل ها برای آشنایی با محتوای داده ها، استخراج جملات و عبارات مرتبط با پدیده مورد بررسی، فرموله کردن معانی، گروه بندی معانی در قالب خوشه های مفهومی (تمها) و بررسی اعتبار آن ها، تلفیق نتایج در قالب یک توصیف جامع، استخراج ساختار ذاتی پدیده، و در نهایت اعتبارسنجی یافته ها از طریق بازگشت به مشارکت کنندگان و اخذ نظر آنان. مشارکت کنندگان بالقوه

این پژوهش شامل مدیران مدارس با سابقه بیش از ۲۰ سال خدمت در آموزش و پرورش می باشد. روش نمونه گیری از نوع هدفمند بوده و در نهایت ۲۰ نفر (۱۳ زن و ۷ مرد) که دارای تجربیات ارزنده ای در زمینه جذب منابع مالی بودند، به عنوان نمونه انتخاب شدند. ملاک انتخاب افراد، سابقه کاری، تمایل به مشارکت و توانایی در انتقال تجربیات خود بوده است.

حجم نمونه بر اساس قاعده اشباع نظری انجام شد. بر این اساس به طوری که پژوهشگر مرتباً با داده هایی مواجه می شود که تکرار می شوند. به طور مثال زمانی که در مصاحبه های در حال انجام پژوهشگر حرف ها و نظرات مشابهی را به طور مکرر می شنود، می تواند حدس بزند که به اشباع داده ها دست یافته است با این وجود پیشنهاد شده است که پس از آنکه پژوهشگر احساس کرد داده های بدست آمده در حال تکرار هستند چند مصاحبه تکمیلی برای تأیید این عقیده خود انجام دهد (ساندرز و همکاران، ۲۰۱۸). در طی مصاحبه ها پژوهشگر با ۱۵ مصاحبه به اشباع داده ها رسید که برای اطمینان از نتایج، مصاحبه را تا ۲۰ نفر ادامه داد. ۱۲ مصاحبه به صورت حضوری و ۸ مصاحبه به دلیل نداشتن وقت برای مصاحبه حضوری به صورت غیر حضوری از طریق ایتماس و تماس تلفنی انجام شد.

برای گردآوری داده ها از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد که در این مصاحبه سوالات با استفاده از ادبیات پژوهش و نتایج حاصل از پژوهش های کیفی تدوین گردید. در رویکرد نیمه ساختار یافته، محقق مجموعه استانداردی از سوالات را برای جمع آوری داده ها می پرسد. با این حال، این امکان را به محقق می دهد تا در صورت ایجاد یک خط تحقیق جالب یا جدید در طول فرآیند مصاحبه، سوالات اضافی بپرسد. این انعطاف پذیری در طرح سؤال به محقق کمک می کند تا در مورد موضوعی عمیق بحث کند. به همین دلیل روش مصاحبه نیمه ساختار یافته را برای جمع آوری داده ها انتخاب شد. پرسش های مصاحبه با توجه به اهداف پژوهش طراحی و در طی مصاحبه ها با انعطاف پذیری دنبال شدند. در فرآیند مصاحبه از مصاحبه شوندگان پرسیده شد نظر شما در رابطه با منابع مالی آموزش و پرورش چیست؟ به عنوان یک مدیر چگونه منابع مالی لازم برای اداره مدرسه را بدست می آورید؟ براساس تجربیات مدیران، چه پیشنهادات و راهکارهایی می توان ارائه داد تا مدیریت مالی در مدارس دولتی بهبود یابد؟ و ..... مدت زمان هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بود و با کسب اجازه از مصاحبه شوندگان صدای آنان ضبط شد و سپس پیاده سازی گردید و فرایند کد گذاری از همان لحظه شروع می شد.

## یافته ها

در این مرحله با استفاده از روش تحلیل مضمون سعی می شود مضامین هر مدل استخراج و دسته بندی شود، که این روش مستلزم انجام سه مرحله است. مرحله اول کدگذاری توصیفی؛ در این مرحله عناصر موجود در هر مدل به عنوان کد، استخراج و سپس از میان کدها، مضامین پایه (که همان ویژگی های تکراری و متمایز در متن هستند) شناخته می شوند. مرحله دوم کدگذاری تفسیری؛ در این مرحله مضامین پایه بر اساس

<sup>1</sup> Saunders, Sim, Kingstone, Baker, Waterfield, Bartlam, & Jinks

مبانی نظری و مصاحبه های انجام شده طبقه بندی شده که آنها را مضامین سازمان دهنده (محوری) می نامند. مرحله سوم و آخرین مرحله، تعیین مضمون فراگیر است که تمامی مضامین تعیین شده را در بر می گیرد . برهمن اساس ۱۹۴ کد اولیه استخراج گردید که پس از چندین بار مرور و حذف موارد مشابه و خلاصه سازی ، براساس تشابه و تناسب طبقه بندی و ادغام شدند در قالب ۴۸مضمون پایه ، ۱۵، مضمون محوری (مؤلفه ها) و ۵ مضمون اصلی ( بعد) طبقه بندی گردیدند.

جدول شماره ۱: پاره گفتار

ردیف	پاره گفتار	مضمون پایه	نرخ تکرار
۱	از آنجایی که در قانون اساسی تحصیل رایگان هست ، مدارس دولتی باید از طرف دولت <b>سرانه</b> دریافت کنند ولی متأسفانه دولت هیچ سرانه ای برای مدارس در نظر نمی گیرد یا اگر بگیرد بسیار اندک است .	در آمد سرانه	۲۰
۲	بخش اعظم منابع مالی همان <b>مشارکت های مردمی</b> هست .مدارس دولتی این مشارکتها را بصورت داوطلبانه و حمایتی که خانواده ها به مدرسه دارند ،جمع آوری می کنند.	مشارکت مردمی	۲۰
۳	در مورد جذب منابع مالی ، به مهارت مدیر مدیر ربط دارد و اینکه چقدر مدیر می تواند با افراد <b>خیر</b> تعامل داشته باشد یعنی از میان والدین، خانواده های بابرخورداری مالی را شناسایی ودر انجام کارهای مهم مدرسه از ظرفیت آنها استفاده کند.	والدین خیر	۱۵
۴	برگزاری <b>کلاسهای تقویتی</b> که اگر از طرف دانش آموزان استقبال شود علاوه براینکه حق الزحمه اساتید و هزینه های مصرفی را پرداخت کرده ، مابقی بحساب مدرسه ریخته می شود و به عنوان منابع مالی در نظر گرفته می شود.	کلاسهای تقویتی	۲۰
۵	مورد دیگر بوفه مدرسه هست که اگر خدمتگزار <b>بوفه</b> را در دست نگیرد و ما از ظرفیت دانش آموزان استفاده کنیم می تواند مبلغ و در آمدی باشد ، گرچه منبع خیلی سود آوری نیست .	بوفه	۲۰
۶	راه دیگر شناسایی و استفاده از <b>توانمندیهای والدین</b> هست.یعنی بسته به حرفه و هنر والدین می توان در انجام کارهای مدرسه استفاده و تا حدودی مخارج مدرسه را کاهش داد.مثلا والدینی برقکار هست در انجام کارهای مربوطه ، دیگر بنا هست در کارهای تعمیراتی ساختمان و...	شناسایی توانمندیهای والدین	۲۰
۷	برگزاری <b>اردوها</b> ، مثلا طرح جوانه هایی که اداره معارف برای دانش آموزان برگزار می کند یا اردوهایی که خود مدرسه در نظر می گیرد ،هزینه ای از دانش آموزان گرفته می شود مقداری که صرف ایاب و ذهاب و هزینه های جانبی می شود و مابقی می تواند صرف امور مدرسه شود.	اردو	۱۴

۸	برگزاری جشن ها و جشنواره هایی بسته به مناسبتهایی که وجود دارد ، مثلا جشنواره غذاها و دست ساخته های بومی ...	۱۰	برگزاری جشنواره ها
۹	برگزاری کلاسهای کانون زبان انگلیسی در شیفت مخالف که البته اگر تعداد متقاضیان کانون به حدی باشد که پس از کسر هزینه های جانبی سودی برای مدرسه داشته باشد.	۵	اجاره به کانونهای زبان
۱۰	با برگزاری بازارچه ها و به دست آوردن مقداری از سود آن می توان مبلغ نه چندان زیادی برای مخارج مدرسه کسب کرد.	۱۲	بازارچه
۱۱	استفاده از ظرفیت خیرین خارج از مدرسه می تواند راه دیگری باشد مثلا در انجام بعضی از فعالیتهای مدرسه که بودجه سنگینی به همراه دارد مثل خرید دستگاه کپی با رایزنی ها و تعاملی که با خیرین صورت می گیرد می توان تا حدودی کمک گرفت.	۱۰	خیرین
۱۲	گاهی با دعوت از نماینده مدیران مدراس و بیان کمبودهای مدرسه یا حتی دعوت خود مسئولین اداره میتوان برای کسب برخی تجهیزات مدرسه (غیر نقدی ) استفاده کرد. مثلا پیش آمده که با درمیان گذاشتن کمبود تجهیزات، اداره تعدادی صندلی و میز یا وسایل کمک آموزشی و غیره در اختیار مدرسه قرار داده است.	۱۰	استفاده از ظرفیت اداره آموزش و پرورش
۱۳	در مورد این امر مهم در گذشته بعضی از افراد قسمتی از دارایی یا درآمد حاصل از آن دارایی و ملک خود را وقف اموری مانند آموزش کرده اند .فرضا فرد، مقداری زمین کشاورزی داشته و مقداری از درآمد سالیانه آن را وقف امور آموزشی کرده که مدیران توانمند می توانند پیگیر این امر شده و از آن استفاده کنند.	۲	وقف
۱۴	روز اولی که این مدرسه را به من سپردند، وضعیت مدرسه بینهایت اسفناک بود و فقط حدود ۵ میلیون تومان در حساب مدرسه بود و هیچ والدینی را نمی شناختم تنها راهی که میتوانستم مدرسه را ازین حالت بیرون بیاورم چند نفر کارگر گرفتم تمام وسایل را بیرون آوردم و بصورت قرضی و با استفاده از آشنایانی که من را قبول داشتند شروع بکار کردم ، وقتی والدین مرجه می کردند و این همه تغییر را دیدند شروع به همکاری کردند.	۲	استقراض
۱۵	وقتی مدیران بعضی مسایل و برنامه ها آگاهی داشته باشد ، میتواند از مواردی مثل صکوک که خود نوعی ابزار مالی اسلامی است وبه نوعی اوراق بهادار قابل معامله است و مدارسی که از زمانهای قدیم دارای این اوراق میباشد بصورت مشاع مالک یک یا مجموعه ای از داراییها و منافع حاصل از آن می باشد.	۱	صکوک
۱۶	در برگزاری بعضی از جشن های مذهبی ، با مراجعه به برخی از صندوقهای حمایتی از جمله صندوق مساجد ودر صورت جلب موافقت آنها می تواند بصورت نقدی یا غیر نقدی به مدرسه کمک کنند.	۱	صندوقهای حمایتی
۱۷	برای برطرف کردن بعضی از مشکلات مدرسه که هزینه زیادی به همراه داشته	۱	درخواست کمک

	از فرمانداری	به فرمانداری مراجعه کردم و با دعوت از یک گروه و بازدید آنها از مدرسه توانسته ام تا حدی مشکل را برطرف کنم.	
۱۸	دارایی و ثروت	مدرسه با دارا بودن سالن نسبتا مناسب در بعضی از جشن های مجاز، در صورتیکه خود مدرسه آزاد باشد می تواند در اختیار مدارس دیگر قرار داده و وجهی در قبال آن دریافت می کنیم.	
۱۹	درخواست کمک از شهرداری	بدنبال باران شدید و آبگرفتگی و جمع شدن رسوبات و گل و لای در محوطه بزرگ از حیاط مدرسه وبا توجه به لزوم صرف هزینه بالا در پاکسازی حیاط و با ریزنی های انجام شده با شهرداری و فرستادن تانکرهای آب بدون هزینه توانستیم محوطه را تمیز کنیم. این مورد چند بار اتفاق افتاده است.	
۲۰	موسسات	دوره های آموزشی خاصی وجود دارد ، که مدرسه می تواند دانش آموزان مستعد را به فلان موسسه معرفی کرده ،و طبق این همکاری و بر حسب تعداد دانش آموزان که در کلاسهای این مجموعه شرکت می کنند سهمی به مدرسه می رسد.	
۲۱	کمک معلمین توانگر	خیلی وقت ها در انجام نذورات و کمک به برگزاری برخی از برنامه های مدرسه یا حتی کلاسهای فوق برنامه بعضی از معلمین هستند که بصورت رایگان عمل کرده یا حتی از دانش آموزان برخوردار مبلغی را دریافت کرده و برای کمک به مدرسه اهدا می نماید.	
۲۲	چاپ و تکثیر	گاهی مدرسه با داشتن امکانات نسبتا پیشرفته در تجهیزات چاپ و تکثیر می توان راه درآمدی از این طریق داشته باشد.	
۲۳	فنی و خدماتی	هنرستانها با داشتن ظرفیت های فنی و مهندسی و بکارگیری افراد ماهر ، می تواند زمینه همکاری و کسب درآمدی برای آموزشگاه باشد.	
۲۴	شوراهای صنفی	در برگزاری بعضی از بازدیدها و کارهای علمی شورای صنفی دربرخی از رشته ها در صورت توافق و جلب حمایت آنها می توانند بصورت غیر نقدی کمک و حمایتی برای مدرسه باشد.	

با مرور مضامین پایه و استفاده از راهنمایی های استاد راهنما ، مضامین مورد جرح و تعدیل قرار گرفتند. پس از دستیابی به مضامین پایه، مضامین انتزاع شدند . در این مرحله از تحلیل مضمون ، سعی شد با سازمان دهی مضامین اولیه بدست آمده به مضامین انتزاعی تری دست یابیم که ما را به مضامین اصلی تر رهنمون کنند.

جدول ۲ : مضامین، مؤلفه و ابعاد

ابعاد	مؤلفه ها	مضمون پایه	پاره گفتار
بعد مدیریتی	برنامه ریزی مالی	شناسایی نیازهای مدرسه	هر سال تابستان بر اساس اولویت های مدرسه را بصورت بنر در معرض دید قرار میدهم
		شناسایی هزینه های مصرفی	هزینه های مصرفی مدرسه را در سال جاری مد نظر قرار میدهم
		شناسایی هزینه های تعمیرات	هر سال تعدادی وسایل از جمله دستگاه کپی و کولر ها و ویدئو پروژکتورها نیاز به تعمیرات دارند
		تعیین موجودی حساب	موجودی حساب مدرسه را مشخص کرده تا دخل و خرج مدرسه همخوانی داشته باشد
شفافیت مالی		دعوت اولیا و بیان فعالیتها	در ابتدای سال از والدین دعوت کرده و آنها را در جریان فعالیتها قرار میدهم
		ارائه فاکتورها به والدین	فاکتورهای خرید مواد مصرفی را به والدین ارائه میدهم
		بیان مشکلات مدرسه	والدین را در جریان مشکلات مدرسه قرار میدهم
		ارسال تصاویر فعالیتها در کانال مدرسه	از فعالیتهای انجام شده در مدرسه فیلم و عکس گرفته و در کانال مدرسه قرار میدهم
ارتباطات موثر		صداقت و راستگویی	برای ایجاد رابطه بهتر در ابتدای امر با صداقت و راستگویی پیش میروم
		ایجاد اعتماد	وقتی در کارها صداقت داشته باشیم اعتماد والدین را جلب می کنیم
		تکریم و احترام ارباب رجوع	با مراجعه کنندگان با احترام و خوش روئی برخورد میکنم
مشارکت اولیا		مشارکت مردمی	هر سال طبق مصوبه جلسه انجمن و اولیاء مبلغی را بعنوان درخواست مشارکت از والدین مشخص میکنیم
		شناسایی توانمند یهای والدین	والدین را به خوبی شناخته و در رابطه با توانمندیهای آنها در انجام فعالیتهای مدرسه بکار می بندم
		شناسایی والدین برخوردار	والدینی که از نظر مالی برخوردار هستند و میتوانند کمک بیشتری به مدرسه داشته باشند شناسائی شده بعضی از آنها امکاناتی دارند که میتوانند بصورت غیر نقدی به مدرسه کمک کنند
بعد اجتماعی			

شناسایی والدین خیر	بعضی از والدین شناسائی شده میتوانند بعنوان فرد خیر در کمک های عهده به مدرسه کمک رسانی کنند	جذب کمکهای خیرین
درخواست از خیرین خارج از مدرسه	استفاده از ظرفیت خیرین شهر برای امور مدرسه	
درخواست از خیرین مسجد محله	از خیرین حاضر در مسجد محله برای انجام برخی از برنامه های مدرسه میتوان طلب کمک کرد	
استقراض	زمانی که مدرسه را به من وضعیت مدرسه بینهایت اسفناک بود و موجودی حساب مدرسه خیلی اندک بود بنابراین با مراجعه به آشنایان و تعاونی که میشناختم بصورت قرضی وسایل مورد نظر را برای مدرسه تهیه کردم والدین وقتی تغییرات را مشاهده کردند بصورت خود جوش مشارکتها را پرداخت کردند	تعامل با نهادهای محلی
صندوقهای حمایتی	در برگزاری بعضی از جشنهای مذهبی با مراجعه به برخی از صندوقهای حمایتی از جمله صندوق مسجد بصورت نقدی یا غیر نقدی برای مدرسه درخواست کمک کردم	
موسسات	دوره های آموزشی خاصی وجود دارد که مدرسه میتواند دانش آموزان مستعد را به موسسه ها معرفی کرده و طبق این همکاری سهمی به مدرسه میرسد	
اردو	برگزاری اردوها ، هزینه ای از دانش آموز گرفته میشود مقداری صرف ایاب و ذهاب و مابقی میتواند صرف امور مدرسه شود	بعد اقتصادی
درآمد بوفه	اگر خدمت گزار بوفه را در اختیار نداشته باشد ما از ظرفیت دانش آموزان مورد اعتماد استفاده می کنیم و در آمدی برای مدرسه است	
کلاسهای تقویتی	برگزاری کلاسهای تقویتی علاوه بر حق الزحمه اساتید و هزینه های مصرفی مقداری به حساب مدرسه واریز میشود	
برگزاری جشنواره ها	برگزاری جشنها و جشنواره هایی بسته به مناسبتهایی که وجود دارد ، مثل جشنواره غذا و دست ساختههای بومی و ...	
اجاره بوفه	با اجاره دادن بوفه مدرسه میتوان درآمدی برای مدرسه کسب کرد	

اجاره امکانات مدرسه	اجاره به کانونهای زبان	برگزاری کلاسهای کانون زبان در شیفت مخالف میتواند به کسب درآمد مدرسه کمک کند
	اجاره سالن مدرسه	سالن مدرسه بعنوان محلی برای کسب درآمد میباشد
تولید و فروش محصولات	چاپ و تکثیر	گاهی مدرسه با داشتن امکانات نسبتاً پیشرفته در تجهیزات چاپ و تکثیر میتواند راهی برای کسب درآمد باشد
	محصولات هنرستانها	هنرستانها با تولید دست ساخته های دانش آموزان میتواند برای مدرسه منبع درآمدی باشد
	بازارچه های کارهای هنری دانش آموزان	با برگزاری بازارچه هایی برای آثار هنری دانش آموزان و دریافت مبلغی برای مدرسه میتواند راه کسب درآمد مدرسه باشد
حمایت های دولتی	درآمد سرانه	طبق قانون اساسی مدارس دولتی باید از دولت سرانه دریافت کنند که متأسفانه مبلغ بسیار اندک و ناچیز میباشد
	دریافت وسایل کمک آموزشی از آموزش و پرورش	گاهی آموزش و پرورش بسته هایی کمک آموزشی در اختیار مدارس قرار میدهد
	تهیه ملزومات مدرسه توسط نوسازی یا اداره	بعضی از وسایل از جمله کولر ، میز و صندلی از طرف اداره نوسازی یا آموزش و پرورش در اختیار مدارس قرار میگیرد
بعد نهادی همکاری با سازمانهای دولتی	درخواست کمک از فرمانداری	برای برطرف کردن بعضی از مشکلات مدرسه که هزینه زیادی بهمراه داشته به فرمانداری مراجعه کردم و با دعوت از مسئولین و بازدید آنها از مدرسه توانستم تا حدی مشکل را برطرف کنم
	درخواست کمک از شهرداری	بدنبال باران شدید و آب گرفتگی و جمع شدن رسوبات در محوطه بزرگی از حیاط مدرسه و با توجه به لزوم صرف هزینه بالا در پاکسازی حیاط و با رایزنی های انجام شده با شهرداری و فرستادن تانکرهای آب بدون هزینه توانستیم محوطه را تمیز کنیم
	همکاری با اداره ارشاد	در برگزاری برخی از مناسبتها میتوان از اساتید اداره ارشاد و یا کتابخانه آنها استفاده نمود
	صکوک	صکوک نوعی ابزار مالی اسلامی است و بنوعی اوراق بهادار قابل معامله است که مدیران آگاه میتوانند از این مساعل و برنامه ها استفاده کنند

در مورد این امر مهم در گذشته بعضی از افراد قسمتی از دارائی یا درآمد حاصل از آن را وقف اموری مانند آموزش کرده اند	وقف	قوانین و مقررات	
با مراجعه به برخی از موسسات و صندوقها میتوان برای مدرسه وام دریافت کرد	وام		
برگزاری دوره های آموزشی برای آگاهی مدیران میتواند بسیار کارآمد باشد	برگزاری دوره های آموزشی	آموزش مدیران	بعد آموزشی
بیا دعوت از مدیران موفق و استفاده از نظرات آنها در پیشبرد اهداف مدرسه میتوان موفق بود	دیدار با مدیران موفق		
مدیران مدارس با ردو بدل کردن نظرات و آگاهی های یکدیگر میتوانند موفق تر باشند	ارتباط متقابل مدیران مدارس		
آگاه سازی دانش آموزان از خرجها و مشکلات مدرسه میتواند ما را به اهداف مان نزدیکتر کنند	آگاه سازی دانش آموزان	مشارکت دانش آموزان	
با گسترش فرهنگ صرفه جویی در موارد مصرفی مدرسه میتوان تا حد زیادی خرج ها را کاهش داد	گسترش فرهنگ صرفه جویی		
دانش آموزان با آگاهی از مراقبت اموال مدرسه در کاهش هزینه ها کمک میکنند	فرهنگسازی مراقبت از اموال مدرسه		
با دعوت از اساتید مطرح و برگزاری کلاسهای خانواده باعث آگاه سازی افراد میشویم	برگزاری کلاسهای خانواده با حضور اساتید	ارتقای فرهنگ مالی	
با ارسال برنامه های آموزشی در کانال مدرسه تا حد زیادی میتوانیم فرهنگ سازی کنیم	ایجاد برنامه های آموزشی در کانال مدرسه		
با برگزاری جلسات آموزشی در مدرسه کمک زیادی به این امر مهم کرده ایم	برگزاری جلسات آموزشی حضوری		

همانگونه که در جدول شماره ۲ مشاهده می شود، پس از مرور و حذف مضامین تکراری پایه، در نهایت به تعداد ۴۸ مضمون پایه، ۱۵ مؤلفه و ۵ بعد تقسیم بندی گردیدند. در مرحله بعد، شبکه مضامین ترسیم شد.



شکل ۱ شبکه مضامین و ابعاد تجربه تامین منابع مالی

شکل ۱ شبکه مضامین و ابعاد تجربه مدیران در تامین منابع مالی مدارس دولتی شهرستان کازرون را نشان می دهد که شامل ۵ بعد بوده و هر بعد ۳ مؤلفه دارد که بیانگر راههای موجود برای دستیابی به هدف مورد نظر که همان تامین منابع مالی در مدارس می باشد. شبکه مضامین به عنوان الگوی تامین منابع مالی در نظر گرفته شده که در این الگو مشخص گردیده که مدیر با برنامه ریزی، نیازسنجی، شفافیت سازی، ارتباط موثر که از طریق صداقت و راستگویی انجام می پذیرد و باعث جلب اعتماد و رضایت طرف مقابل می گردد و این همان بعد مدیریتی است. اگر مدیر در این بعد مهارت کافی داشته باشد بدون شک به ابعاد دیگر نیز دست می یابد. در بعد اجتماعی که مشخص می کند با استفاده از مشارکت والدین و خیرین بخش مهمی از منابع مدرسه بدست می آید. همچنین در بعد اقتصادی راههای کسب درآمد مدرسه را نشان می دهد و در دو بعد دیگر یعنی نهادی و آموزشی مشخص می کند که چگونه و از چه راههایی می توان به هدف مورد نظر دست یافت. پس از ترسیم شبکه مضامین، برای اعتبار یابی این الگو، مجدداً به مصاحبه شوندگان مراجعه شد و اجزاء الگو به آنان ارائه گردید و با استفاده از پرسشنامه اعتبار یابی کیفی از آنان برای تایید و یا رد الگو نظر خواهی شد.

جدول شماره ۳ نمونه پرسشنامه اعتبار یابی کیفی شبکه مضامین و ابعاد تجربه تامین مالی مدارس

ردیف	شرح سوالات	پاسخ ها و ضرائب					درصد جمع امتیازات
		خیلی زیاد ۵	زیاد ۴	متوسط ۳	کم ۲	خیلی کم ۱	
۱	تا چه اندازه اجزا و عناصر مدل شبکه مضامین و ابعاد تجربه تامین مالی مدارس را هماهنگ و همپوشان می بینید؟	۸	۲				۴۸
۲	تا چه اندازه شکل ومدل و نحوه استقرار اجزا را مناسب می بینید؟	۹	۱				۴۹
۳	تا چه اندازه ارتباط اجزای مدل را با یکدیگر مناسب و کاربردی می بینید؟	۸	۲				۴۸
۴	تا چه اندازه اجزای مدل را مناسب و کاربردی می بینید؟	۸	۱	۱			۴۷
۵	تا چه اندازه مدل از جامعیت لازم برخوردار است؟	۷	۳				۴۷
۶	تا چه اندازه مدل از قابلیت اجرایی برخوردار است؟	۶	۴				۴۶
۷	تا چه اندازه مولفه های مدل گویا و قابل درک هستند؟	۸	۲				۴۸
۸	تا چه اندازه مدل مبتنی بر نیاز ها می باشد؟	۷	۲	۱			۴۶
۹	تا چه اندازه مدل بر پایه واقعیت ها و موقعیت های مدیریتی استوار است؟	۷	۳				۴۷
۱۰	تا چه اندازه مدل شبکه مضامین و ابعاد تامین مالی مدارس را مناسب می بینید؟	۸	۲				۴۸

## بحث و نتیجه گیری

با توجه به تحقیق و پژوهش در مورد تجربه زیسته مدیران برای تامین منابع مالی مدارس و طبق شکل ۱ می توان راههای تامین منابع رادر ۵ بعد تقسیم بندی کرد: بعد مدیریتی، بعد اجتماعی، بعد اقتصادی، بعد نهادی و بعد آموزشی که هر کدام از این ابعاد شامل ۳ مولفه می باشد که به ترتیب توضیح داده می شود و همسو بودن و عدم همسویی در قسمت نتیجه گیری آمده است.

بعد مدیریتی از ۳ مؤلفه برنامه ریزی مالی، شفافیت مالی و ارتباطات مؤثر تشکیل یافته که هر کدام از این مؤلفه ها دارای ۳ یا ۴ مضمون پایه می باشند. مولفه برنامه ریزی مالی از ۴ مضمون پایه: شناسایی نیازهای مدرسه، شناسایی هزینه های مصرفی، شناسایی هزینه های تعمیرات و تعیین موجودی حساب مدرسه که همان مشخص کردن " دخل و خرج مدرسه " می باشد. هرمدیر توانمندی در طول تابستان با برنامه ریزی و تدوین برنامه سالیانه مدرسه و همچنین با در نظر گرفتن هزینه ها در سال جاری و بررسی میزان موجودی حساب مدرسه، برنامه های

خود را بطور کامل و شاف برای والدین بیان می کند. این موضوع برمی گردد به مؤلفه شفافیت مالی که شامل دعوت اولیا و بیان فعالیتها، ارائه فاکتور به والدین، بیان مشکلات مدرسه و ارسال تصاویر فعالیتها در کانال مدرسه بوده که مدیران توانمند و دارای هوش مدیریتی با انجام این کار، هرگونه ابهام را برای والدین از میان برده و به والدین ثابت می شود که هرگونه وجه دریافتی برای برطرف کردن مسایل و برنامه های هدفمند مدرسه بکار برده می شود.

یک مدیر ماهر باید توانایی برقراری ارتباط با والدین و مراجعه کنندگان را داشته باشد. با توجه به شناختهای قبلی و درمورد اعضا جدید با یک پرس و جو و سوالهای معمولی به روحیات فرد و یا افراد پی برده و با توجه به آن بتواند با آنها رابطه برقرار کند و این همان مؤلفه ارتباطات مؤثر است که از ۳ مضمون پایه: صداقت و راستگویی، ایجاد اعتماد و تکریم و احترام ارباب و رجوع تشکیل یافته است. مدیر زمانی می تواند موفق باشد که نحوه برخورد با والدین، همکاران، دانش آموزان و بقیه افراد را بداند و با مراجعه کنندگان که اغلب والدین هستند با سعه صدر و احترام برخورد کند. با بکار بردن این موارد مطمئناً می توان اعتماد والدین را جلب کرده و ایجاد اعتماد باعث می شود رابطه میان مدرسه و اولیای دانش آموزان به شکل شگفت آوری تحکیم بخشیده شود و هر زمان فراخوانی از جانب مدیر زده شود والدین با رضایت قلبی برای رفع یا انجام موارد خواسته شده قدم برداشته و وارد میدان می شوند.

بعد اجتماعی شامل ۳ مؤلفه مشارکت اولیا، جذب کمکهای خیرین و تعامل با نهادهای محلی می باشد که هر کدام از مؤلفه ها از ۳ مضمون پایه تشکیل شده است. در دنیای امروز و با توجه به اینکه دولت سرانه ویژه ای برای مدارس و دانش آموزان در نظر نگرفته است، توجه به این بعد پژوهش و کمک گرفتن از ظرفیت های موجود جامعه می تواند راه چاره ای برای برطرف سازی نیازهای مدارس باشد.

بدون شک اگر مشارکتهای مردمی والدین و دیگر خیرین جامعه و همچنین نهادهای محلی نباشد هیچکدام از مشکلات مالی مدارس برطرف نخواهد شد و اگر مدرسه این مبالغ را دریافت نکند، نمی تواند برای موفقیتهای دانش آموزان در زمینه های گوناگون ورزشی، پرورشی، هنری و... هزینه کند و شاهد شکوفایی استعدادهای دانش آموزان باشد. پس برای برداشتن گامهای بزرگ به سوی موفقیت دانش آموزان که هدف اصلی مدرسه می باشد، باید به این بعد توجه ویژه ای داشت که مهمترین و اصلی ترین آنها مشارکت والدین می باشد. مؤلفه مشارکت اولیا شامل مضامین پایه مشارکت مردمی، شناسایی توانمندیهای والدین و شناسایی والدین برخوردار می باشد این مؤلفه و مضامین در برگیرنده آن مهمترین راه جذب منابع مالی در مدارس دولتی می باشد و شاید بتوان گفت که چرخ مالی مدارس به وسیله مشارکتهای والدین و بخصوص کمکهای والدینی که از تمکن مالی بالاتری برخوردار هستند به گردش در می آید. مؤلفه جذب کمکهای خیرین خود از ۳ مضمون پایه ی شناسایی والدین خیر، درخواست از خیرین خارج مدرسه و درخواست از خیرین مسجد محله تشکیل شده است. خیرین به هر شکلی که به مدارس کمک کنند یکی از مهمترین راه های کسب منابع مالی مدارس هستند و پیدا کردن خیری که بتواند به حل مسائل مالی مدارس کمک کند، از هنر و مهارتهای مدیریتی مدیر می باشد. مؤلفه تعامل با نهادهای محلی هم متشکل از ۳ مضمون پایه استقرار، صندوقهای

حمایتی و موسسات می باشد. گاهی مدیران با استفاده از ارتباطی که افراد دیگر جامعه دارند می توانند وسایل مورد نیاز مدرسه را به شکل قرض دریافت کرده و وقتی که والدین کارهای صورت گرفته در مدرسه را مشاهده کردند و از طریق جلب اعتماد آنها که در بعد مدیریتی توضیح داده شد، خودشان وارد کار شده و در حد توان به مدرسه کمک رسانده و مدیر می تواند بدهی ها را پرداخت کرده که البته این کار خود جسارت مدیریتی را می طلبد. همچنین مدیر می تواند به روشهای گوناگون از صندوقها و موسسات کمک دریافت کند که برخی راهها در پاره گفتارها توضیح داده شده است.

بعد اقتصادی پژوهش از ۳ مؤلفه رویدادهای درآمدزا، اجاره امکانات مدرسه و تولید و فروش محصولات تشکیل یافته که هر کدام شامل ۳ یا ۴ مضمون پایه می باشد. مؤلفه رویداد درآمدزا از ۴ مضمون پایه اردو، درآمدبوفه، کلاسهای تقویتی و برگزاری جشنواره ها تشکیل شده است. در برگزاری اردوها هزینه های اخذ شده بعد از کسر مخارج ایاب و ذهاب و هزینه های جانبی، مقدار باقیمانده صرف امور و مخارج مدرسه می گردد، همچنین در برگزاری کلاسهای تقویتی و جشنواره های گوناگون مبلغی هرچند اندک پایان باقی می ماند. مؤلفه بعدی یعنی اجاره امکانات مدرسه شامل اجاره بوفه، سالن و اجاره به کانونهای زبان می باشد که با توجه به ظرفیتهای فیزیکی فضای مدرسه می توان از آن استفاده نمود و مؤلفه آخر، تولید و فروش محصولات هم از ۳ مضمون پایه چاپ و تکثیر، محصولات هنرستانها و بازارچه های کارهای هنری دانش آموزان تشکیل شده است. بنابراین مدیران با برگزاری جشن ها، برنامه های دیگر در طول سال تحصیلی می تواند منبع درآمدی هرچند کم برای امور مدرسه داشته باشد. همچنین در این بعد بیان گردیده که مدیر توانایی این امر را دارد که با اجاره دادن امکانات مدرسه از جمله بوفه، سالن و همچنین اجاره دادن به کانونها در شیفت مخالف می تواند راهی برای کسب درآمد باشد و در صورت داشتن دستگاههای مجهز جهت چاپ و تکثیر و تولید و فروش کارهای هنری و دست ساخته های دانش آموزان، از جمله هنرآموزان هنرستانها، منبع درآمدی برای مدرسه باشد. این بعد ۳ مؤلفه دارد حمایت های دولتی، همکاری با سازمانهای دولتی و قوانین و مقررات که هرکدام از ۳ مضمون پایه تشکیل یافته است. در مضمون حمایت های دولتی در آمد سرانه، دریافت وسایل کمک آموزشی از آموزش و پرورش و تهیه ملزومات مدرسه توسط نوسازی یا اداره ذکر گردیده است. همکاری با سازمانهای دولتی شامل درخواست کمک از فرمانداری، شهرداری و همکاری با اداره ارشاد می باشد و مؤلفه قوانین و مقررات ۳ مضمون صکوک، وقف و وام دارد.

در بعد نهادی نشان داده شده که دولت سهم چندانی در تامین منابع مالی مدارس ندارد و مدیران باید با بکار بستن فنون و مهارتهای مدیریتی و دریافت کمکهای دولتی تحت عنوان وسایل کمک آموزشی از اداره آموزش و پرورش و تهیه ملزومات از اداره نوسازی، تعدادی از وسایل مورد نیاز مدرسه را بدست آورد و یا در هنگام مواجهه با برخی مسایل پیش آمده برای مدرسه، از نهادهایی همچون شهرداری یا فرمانداری درخواست کمک نماید. وبالاخره با توجه به قوانین و مقررات موجود در کشور و استفاده از راهکارهای موجود، قسمتی از نیازمندیهای مدرسه را از طریق وقف و صکوک ( برای مدرسی که از قدیم مشمول این قوانین بوده اند و سهمی داشته اند ) بدست آورد. بنابراین تمام این موارد به دانش و اطلاعات مدیران بستگی دارد. خیلی از مدیران شاید با وجود داشتن شرایط ذکر شده برای مدرسه ای که در آن خدمت

می کنند، به دلیل اینکه از قوانین آگاهی ندارد تمام این امتیازات را از دست می دهند. حتی می توان گفت تعداد زیادی از مدیران حتی مدیران با تجربه، هیچ آگاهی و شناختی از برخی مضامین ذکر شده در این بعد نداشته که تمام اینها نیازمند مطالعه و بالا بردن دانش مدیریتی یک مدیر می باشد.

بعد آخر، بعد آموزشی ۳ مؤلفه آموزش مدیران، مشارکت دانش آموزان و ارتقای فرهنگ مالی را شامل می شود که هر کدام ۳ مضمون پایه دارد. آموزش مدیران از مضامین برگزاری دوره های آموزشی، دیدار با مدیران موفق و ارتباط متقابل مدیران مدارس تشکیل شده است. مشارکت دانش آموزان شامل ۳ قسمت آگاه سازی دانش آموزان، گسترش فرهنگ صرفه جویی و فرهنگ سازی مراقبت از اموال مدرسه می باشد و مؤلفه آخر که همان ارتقای فرهنگ مالی است از ۳ مضمون برگزاری کلاسهای خانواده با حضور اساتید، ایجاد برنامه های آموزشی در کانال مدرسه و برگزاری جلسات آموزشی حضوری شکل گرفته است. مطمئناً برگزاری دوره های آموزشی هم برای مدیران و هم برای والدین و دانش آموزان و همچنین ترویج و فرهنگ سازی نحوه ی استفاده و مراقبت از اموال عمومی، در میان افراد جامعه و گسترش فرهنگ صرفه جویی و آگاه سازی دانش آموزان و والدین از دخل و خرج مدرسه همه و همه در رسیدن به این هدف مهم موثر هستند. آموزش و پرورش در این مسیر می تواند با برگزاری جلسات کارگاهی و استفاده از تجارب مدیران موفق کمک شایانی به بالا بردن سطح آگاهی مدیران مدارس داشته باشد. همچنین در این راستا برای اینکه از ظرفیت خود دانش آموزان نیز استفاده گردد با سپردن وظایف مربوط به آنها در متن کار قرار دادن آنها میتوان کمک والدین را نیز برای مدارس جذب کرد. زمانیکه دانش آموزان در این سطح قرار گرفتند مطمئناً از اموال و دارایی های مدرسه مراقبت کرده و تمامی اینها کمک به راه اندازی مشکلات و کاهش هزینه های مدارس می باشد در این میان نیز با آموزشهایی که از طریق گروهها و کانال مدرسه بصورت مجازی و بدون نیاز صرف وقت، برای والدین گذاشته می شود خود باعث ترویج و فرهنگ سازی در میان خانواده ها می گردد که باز هم گامی بلند به سوی رسیدن به هدف برداشته می شود.

نتایج این پژوهش در بعد مدیریتی با پژوهش ر ضوی (۱۴۰۲) هم سو بود چنانچه می گوید: اگر مدیران، به دنبال اهداف کاربردی آموزشهای با کیفیت در مدارس تحت مدیریت خود هستند؛ باید از راهبردهای تامین مالی نوین استفاده کرده و اقدام به جذب منابع مالی بیشتر نمایند تا بتوانند میزان کیفیت آموزشهای خود را افزایش دهند. همچنین مدیران مدیران مدارس با توجه به الگوریتمهای از پیش تعیین شده اگر در راستای افزایش میزان رضایت اولیا و دانش آموزان هستند باید الگوریتمهایی را به کار بگیرند که با استفاده از راهکارهای تامین مالی در بازه های زمانی بلندمدت و کوتاه مدت میزان تامین مالی مورد نیاز را جذب کرده و در نهایت اقدام به افزایش کیفیت آموزش ها نمایند. مستری<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) می گوید: داشتن برنامه ریزی، مشخص بودن شروع و پایان برنامه ها، عدم آسیب رسانی به محیط یادگیری دانش آموزان و حمایت از پیشرفت آنها و نظارت بر فعالیتهای و شفافیت گزارشهای مالی از جمله اصول مهم در اجرای

<sup>1</sup> Mestry

برنامه‌های مالی بشمار می‌آید. همچنین ارائه گزارش‌های سالیانه و مطلع ساختن خانواده‌ها از نحوه و میزان جذب منابع مالی و هزینه‌های انجام شده بابت فعالیتهای آموزشی دانش‌آموزان از نکاتی است که باید در این راستا مورد توجه قرار بگیرد. در نتیجه مدیران مدرسه باید توانایی مدیریت مالی و جوجه حاصل از طرح‌های حاصل از جذب منابع مالی را داشته باشند همچنین در این بعد با پژوهش‌کازمی و همکاران (۱۴۰۲) و پژوهش‌ایوت‌جی و همکاران (۲۰۲۴) همسو بود. در بعد اجتماعی با پژوهش‌عزت‌آبادی (۱۴۰۲) همسو بود، همچنین بهرامی (۱۳۸۸) می‌گوید: نظام‌های اجتماعی به همکاری و مشارکت اعضای آن بستگی دارد. این امر از طریق همکاری‌های مردمی استوار میگردد و آموزش و پرورش به عنوان مهمترین نظام اجتماعی نیازمند مشارکت و همکاری همه اجزای آن می‌باشد. این نظام بدون مشارکت موثر مردم و کارکنان در ابعاد اقتصادی، علمی، فرهنگی، و عاطفی نمیتواند رسالت خود را به خوبی انجام دهد. در بعد اقتصادی با پژوهش‌سعیدی بجستانی (۱۴۰۱) و جلیلی (۱۳۹۶) همسو بود، در بعد نهادی با پژوهش‌کازمی و همکاران (۱۴۰۲) و روی (۲۰۱۱) همسو بود. سواری (۱۳۹۸) در رابطه با نظام وقف در بعد نهادی می‌گوید: نظام مالی به عنوان یکی از مهمترین عناصر استقلال مجموعه‌های آموزشی در تاریخ تمدن اسلامی، از اهمیت به‌سزایی برخوردار بود که با بررسی گزارش‌های تاریخی میتوان عمده‌ترین منبع تأمین مالی آموزشگاه‌های آن روزگار را «نظام وقف» برشمرد. نظامی که طی آن رابطه جامعه با نهاد آموزش سنتی را وثیقت و این نهاد رادر تعقیب اهدافش یاری می‌رسانید. مطالعه منابع تاریخی در زمینه نهادهای آموزشی اسلامی و وقف نامه‌های بجا مانده از آن دوره، نشانگر راهکارهای مختلفی در زمینه تأمین منابع مالی موردنیاز برای این نهاد است. در بعد آموزشی با پژوهش‌ترکاشوند و همکاران (۱۴۰۰) همسو بود. همچنین میرزایی و همکاران (۱۳۹۵) درباره این مورد می‌گوید: گاهی اوقات عدم آشنایی و عدم آگاهی مدیران با اصول مدیریت باعث از دست رفتن هزینه‌های مالی، زمان و انگیزه در مدرسه بین دانش‌آموزان و معلمان خواهد شد، کارکنان آموزشگاه اگر انگیزه نداشته باشند کم‌کار، غیر فعال خواهند شد پس مدیر باید برای ایجاد انگیزه در مدرسه بکوشد. البته در بعد اجتماعی و اقتصادی با پژوهش رضوی (۱۴۰۱) همسو نبود.

در کل طبق مطالعات انجام شده و مصاحبه‌های صورت گرفته از مدیران مجرب شهرستان کازرون، یک مدیر توانمند با داشتن مهارت‌های لازم نباید فقط به بودجه در نظر گرفته شده از طرف دولت، چشم‌بند بلکه با استفاده از کمک‌های مردمی به عنوان اولین اولویت، ظرفیت‌فیزیکی مدرسه، برگزاری کلاس‌ها، سرویس مدرسه، برگزاری اردو و نمایشگاه و..... وبا استفاده از سبک‌های واقع‌گرا و تحلیلی به جذب و تأمین منابع مالی مدرسه بپردازد.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در اجرای پژوهش حاضر که به شیوه کیفی و با بهره گیری از مصاحبه های نیمه ساختار یافته انجام گرفت، رعایت اصول اخلاقی در تمامی مراحل گرد آوری و تحلیل داده ها در اولویت قرار داشت. شرکت کنندگان این پژوهش شامل ۲۰ نفر از مدیران مدارس دولتی بودند که مشارکت آنان به صورت داوطلبانه و با رضایت کامل صورت پذیرفت. اطلاعات به دست آمده با رعایت اصول رازداری نگهداری شده و هویت افراد به صورت کامل محرمانه باقی مانده است. در کلیه مراحل تحلیل و گزارش نویسی، از هرگونه اشاره مستقیم یا غیر مستقیم به نام یا مشخصات قابل شناسایی افراد خودداری شد. این پژوهش مطابق با اصول اخلاق حرفه ای در تحقیقات علوم انسانی و اجتماعی و مبتنی بر منشور اخلاق پژوهش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انجام شده است و اطلاعات بدست آمده صرفاً در جهت پژوهش بکار گرفته شده است.

### حامی مالی

این پژوهش هیچ گونه حمایت مالی از سازمان ها یا نهادهای تأمین مالی دریافت نکرده است و تمامی هزینه های مربوط به انجام مطالعه توسط پژوهشگر تأمین گردیده است.

### تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است. نویسنده اظهار می دارد که در ارتباط با انجام این پژوهش و نگارش مقاله هیچ گونه تعارض منافی وجود ندارد.

### تقدیر و تشکر:

بدین وسیله از جناب دکتر علیرضا قاسمی زاد که در این پژوهش راهنما و مشاور من بودند و تمامی مدیرانی که با مشارکت فعال خود در اجرای این پژوهش همکاری کردند صمیمانه تشکر و قدردانی به عمل می آید.

## منابع فارسی

- احمدی، غلامعلی و عباس زاده شهری، طاهره و درویشی، علی و میرجویانی زنگنه، کاترین. (۱۳۹۵). مروری بر نحوه تامین منابع مالی در آموزش و پرورش. *کنفرانس بین المللی نخبگان مدیریت*. (۱).
- انتظاری، ی و محبوب، ح. (۱۳۹۰). انتخاب ساز و کار و روش مناسب برای تخصیص منابع عمومی به آموزش عالی. *مجله پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*. ۱۹ (۲)، ۴۹-۶۸
- بهرامی، پریش. (۱۳۸۸). بررسی شیوه های افزایش مشارکت مردمی در اداره امور مدارس راهنمایی شهر اصفهان از دیدگاه مدیران و اولیای عضو انجمن، پایان نامه کارشناسی ارشد، *دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوراسگان*.
- ترکاشوند، فرزاد و امیری امرایی، زیبا. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر مهارت های مدیریتی بر کسب و کارهای آنلاین. *مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان*. ۳ (۱۰)، ۱-۱۰.
- جلیلی، زهرا. (۱۳۹۶). شناسایی و تعیین اولویت روش های تامین منابع مالی دبیرستانهای دولتی شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی *دانشگاه علامه طباطبائی*.
- خان عزیزی، محمد و امین بیدختی، علی اکبر. (۱۳۹۵). مکانیسم های تامین مالی آموزش و پرورش. *موسسه آموزش عالی*. ۹ (۳۴)، ۱۲۱-۱۴۸.
- رضوی، سیده نازنین زهرا. (۱۴۰۲). بررسی راهبردهای تامین مالی در مدارس غیردولتی شهر شیراز به روش SWOT. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته حسابداری. *موسسه آموزش عالی فاطمیه (س) شیراز*.
- سعیدی بجستانی، علی. (۱۴۰۱). شناسایی و اولویتبندی روش های نوآورانه تامین منابع مالی در مدارس شهر بجستان. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی *دانشگاه فردوسی مشهد*.
- سواری، جواد. (۱۳۹۸). تامین مالی مدارس: دولت یا ملت؟. *نشریه تاملات رشد*. ۳، ۱۴۸-۱۵۲.
- کاظمی، محمد و نعمتی، لیلا و نجفی، طاهره و قدیری، خدیجه. (۱۴۰۲). تامین منابع مالی آموزش و پرورش در راستای حرکت به سوی مدارس آینده. *پنجمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین المللی الگوهای نوین مدیریت کسب و کار در شرایط ناپایدار*.
- گنجی، زهرا و مراغه، اعظم و محمدزاده، محمدحسین و رهبر، نجمه. (۱۴۰۴). عدالت اجتماعی، آموزشی و تربیتی در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و راهکارهای اجرایی آن. *نشریه مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی (موسسه آموزش عالی نگاره)*. ۹۳.
- عباسی، اسداله و میدانی، محمود. (۱۳۹۴). اقتصاد آموزش و پرورش در آینه سند تحول بنیادین آموزش و پرورش. *اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی*. شرکت علمی پژوهشی و مشاورهای آینده ساز، مازندران، ایران.
- عزت آبادی، حسام. (۱۴۰۲). بررسی و آسیب شناسی الگوی تامین مالی تشکلهای مردم نهاد در ایران. دفتر مطالعات اجتماعی (گروه تعاون، مشارکتهای مردمی و سرمایه اجتماعی) مرکز پژوهش مجلس شورای اسلامی.
- مرکز پژوهش های مجلس. (۱۴۰۳). *آسیب شناسی بودجه آموزش و پرورش در لایحه بودجه ۱۴۰۳*.

میرزایی، عبدالله و عباسی، ناصر و خداینده لو، خیراله. (۱۳۹۵). راه کارهای مدیریت اجرایی در مدارس. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت اقتصاد در قرن ۲۱.

### منابع انگلیسی

- Body, A.(2017). Fundraising for primary schools in England— Moving beyond the school gates. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 22(4), e1582.
- Mestry,R.(2016). The management of user fees and other fundraising initiatives in self-managing public schools. *South African Journal of Education*, 36(2).
- Msimanga, M.R (2019), Managing the use of resources in multi- grade classroom, *South African Journal of Education*, Volume 39. Number 3. PP: 1- 9.
- Posey-Maddox,L.(2016). Beyond the consumer: Parents, privatization, and fundraising in US urban public schooling. *Journal of Education Policy*.31(2), 178-197 .
- Reschovsky, A. (2006). Financing schools in the new South Africa. *Comparative Education Review*, 50(1), 21-45.
- Roy.J.(2011).Impact of school finance reform on resource equalization and academic performance: evidence from Michigan . *Columbia University New York*.

## Exploring School Principals' Lived Experiences of Financial Resource Provision in Schools

Maryam Bahrehdar,<sup>۱</sup> Alireza Ghasemizad<sup>۲\*</sup>

### Abstract

**Introduction and goal:** One of the fundamental challenges of the education system is ensuring sustainable financial resources for the effective management of schools. This study aimed to identify the components of school financial resource provision by exploring principals' lived experiences in this domain.

**Research methodology:** This research was conducted using a phenomenological approach. Data were collected through semi-structured interviews with 20 school principals, and interviews continued until theoretical saturation was reached. Data were analyzed using thematic analysis based on Colaizzi's method. To ensure the rigor and trustworthiness of the findings, Lincoln and Guba's (1985) criteria were applied, focusing on the indices of credibility and transferability.

**Findings:** The findings indicated that school principals, when faced with budgetary constraints, employed innovative strategies to secure financial resources. Resource provision strategies were categorized into five dimensions—managerial, social, economic, institutional, and educational—each comprising three components. Key components identified by participants included public participation, attracting charitable support, leveraging school capacities, engaging with local institutions, and cooperating with governmental organizations.

**Conclusion:** According to the principals, constructive engagement with families and social institutions plays a crucial role in resource mobilization and improving educational quality. Furthermore, the findings highlight that success in securing school finances largely depends on principals' communication skills, negotiation capacity, and managerial creativity.

**Keywords:** School Finance; Phenomenology; Principals' Lived Experiences; Resource Mobilization.

---

<sup>1</sup> Department of Educational Science, Kazerun Branch, Islamic Azad University, Kazerun, Iran.

<sup>2\*</sup> Department of Educational Science, Kazerun Branch, Islamic Azad University, Kazerun, Iran.. (Corresponding author). Email: Alirezaghasemizad@iau.ac.ir