

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۰۴

نوآوری در جذب منابع مالی: تأملی بر چالش‌های مالی مدیران مدارس دولتی

زهرا جلیلی^۱

مرتضی طاهری^۲

چکیده

زمینه: اکثر مدارس در فعالیتهای جذب منابع مالی شرکت می‌کنند. این فعالیت‌ها امری رایج در مدرسه و به عنوان بخشی از کار مدیران تلقی می‌گردد. افزایش فشارها برای ارائه خدمات با کیفیت و کاهش منابع مالی مسئله‌ای است که مدارس با آن مواجه هستند و ضرورت استفاده از فعالیتهای جذب منابع مالی را آشکار می‌سازد.

هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی اهداف، موانع موجود و راه‌های بالقوه جذب منابع مالی از دیدگاه مدیران و معاونان مدارس انجام شد.

روش: این پژوهش به روش کیفی انجام شد. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۹ نفر از مدیران و معاونان با سابقه مدارس استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا و فرایند کدگذاری استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج به دست آمده حاکی از آن است که ارائه خدمات آموزشی مهم‌ترین هدف مدیران از جذب منابع مالی بوده و پایگاه اجتماعی-اقتصادی خانواده و مهارت‌های ارتباطی مدیر به عنوان اصلی‌ترین موانع این فعالیت‌ها هستند. همچنین اجاره فضای مدرسه مهم‌ترین راه بالقوه مدارس در جذب منابع مالی شناسایی شده است.

نتیجه‌گیری: برآیند نتایج نشان می‌دهد، هدف مدیران از جذب منابع مالی بهبود کیفیت مدرسه است. همچنین بیان شفاف برنامه‌های جذب منابع مالی همراه با عملکرد بدون ابهام مدرسه از عوامل

۱. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی Szejalili@yahoo.com

۲. استادیار مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی M.taheri@atu.ac.ir

کلیدی موفقیت این برنامه‌ها است. مدیران مدارس با استفاده از خلاقیت و نوآوری خود و با توجه به شرایط ویژه مدرسه می‌توانند به طرح ریزی و استفاده از روش‌های جذب منابع مالی بپردازند.

واژه‌های کلیدی: نوآوری در جذب منابع مالی، چالش مالی مدرسه، موانع تأمین منابع مالی.

پیشگفتار

مدارس دارای مسئولیت‌های خطیری در آموزش و پرورش هستند. آنها در پیشرفت و توسعه همه جانبه و ارتقای سرمایه انسانی کشور در تمام حوزه‌ها نقش حائز اهمیتی دارند (هوشیار و شیربگی، ۱۳۹۶). لذا شناسایی و رفع مشکلات مدارس در دستیابی به اهداف خود باید مورد توجه مسئولین و محققین قرار گیرد. یکی از این مشکلات کمبود منابع مالی است که آنان را در انجام فعالیت‌ها و دستیابی به اهداف خود با مشکل مواجه کرده است. از یک سو بودجه پرداختی به مدارس از سمت دولت پاسخگوی نیازها و هزینه‌های آنها نبوده و از سوی دیگر لزوم بهبود مستمر کیفیت خدمات آموزشی ارائه شده توسط مدارس روز به روز این مشکل را شدت می‌بخشد. در دهه‌های اخیر با تغییرات صورت گرفته در زمینه تأمین مالی و حرکت به سمت مدل‌های مالی خصوصی و مبتنی بر بازار، روش‌های مدیریت و تأمین بودجه در مدارس نیز تغییر یافته است. هر چند که پرداخت بودجه دولتی به مدارس همچنان به عنوان امری ضروری باید صورت گیرد، اما تغییرات رخ داده باعث ایجاد شرایطی برای تلاش مدارس به استفاده از راه‌هایی جهت جذب منابع مالی شده است و دیگر دولت به تنهایی ارائه دهنده مستقیم آموزش محسوب نمی‌شود (جرارد، ساوج و اوکانورا، ۲۰۱۷؛ دیوز و هانچکه، ۲۰۰۲).

همه سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت نیازمند اندیشه‌های نو و راهکارهای تازه هستند. مدیر مدرسه به عنوان یکی از اعضای اصلی سازمان مدرسه نقش بسزایی در این زمینه دارا است و با ایجاد و تداوم جریان نوآوری در مدرسه از رکود جلوگیری کرده و به کاهش و رفع مشکلات کمک می‌کند (قدم پور، کوگانی و جعفری، ۱۳۹۳). مدارس در پاسخ به کمبود بودجه و فشارهای شدید جامعه در ارائه خدمات با کیفیت، به طور فزاینده‌ای به جذب منابع مالی روی آورده‌اند. جذب منابع مالی به عنوان یک مکانیسم مبارزه با چالش‌های مالی موجود است (بادی^۱، ۲۰۱۷؛ پاسی - مادوکس^۲، ۲۰۱۶). مدارس طیف گسترده‌ای از روش‌ها را مورد استفاده قرار می‌دهند و از راه‌های خلاقانه و نوآورانه به جذب منابع مالی می‌پردازند. این امر تلاش‌های مدارس برای جبران کمبود منابع را تصدیق می‌کند (وینتون و میلانی^۳، ۲۰۱۷). به طور کلی، هدف اصلی از فعالیت‌های جذب منابع مالی استفاده از بودجه‌های خصوصی برای افزایش بودجه عمومی مدارس است (وینتون^۴، ۲۰۱۸؛ ۲۰۱۶). عرضه خدمات غذایی و نوشیدنی، تکثیر و نوشت افزار، منابع درسی، چاپ جزوات، خدمات حمل و نقل، برگزاری اردو و نمایشگاه از جمله این روش‌ها است که بدون شک درآمدزا هستند (نادری، ۱۳۹۴). امروزه مدیران مدرسه در محیط‌های رقابتی شدیدی قرار دارند که برای یافتن راه حل‌های مشکلات نیازمند مهارت‌های بازاریابی و کارآفرینی و برای تأمین نیازهای تحصیلی مدرسه خود مجبور به یادگیری برنامه‌های جذب منابع مالی هستند. رهبر کارآفرین می‌تواند با استفاده خلاق از منابع خارجی، دستیابی به اهداف و مأموریت مدرسه خود را ممکن سازد (پاشیارد و ساویدز^۵، ۲۰۱۱؛ تایر و شارت^۶، ۱۹۹۴). به طور کلی مدیران مؤثر از منابع خارجی جهت ایجاد تغییر و بهبود در مدرسه استفاده می‌کنند (دینام^۷، ۲۰۰۵).

-
1. Body
 2. Posey-Maddox
 3. Winton & Milani
 4. Winton
 5. Pashiardis & Savvides
 6. Thayer & Shortt
 7. Dinham

جذب منابع مالی توسط مدارس به صورت مستقل مسائلی مانند نارضایتی و سردرگمی والدین، عدم روشن بودن محل صرف وجوه دریافتی، دشواری تصمیم‌گیری انتخاب راه‌های جذب منابع مالی و موانع مختلفی در دریافت وجوه را به دنبال دارد. همچنین موجب افزایش بار مسئولیت مدیر مدرسه، گسترش نابرابری‌های آموزشی و افزایش احتمال سوء استفاده برخی افراد می‌شود. جذب منابع مالی به عنوان بخشی از مسئولیت مدارس جهت تکمیل بودجه دریافتی از سمت دولت در بیشتر کشورها پذیرفته شده تا از این طریق آموزش با کیفیت‌تری ارائه دهند (مستری^۱، ۲۰۱۶). بروز نابرابری‌های آموزشی از واقعیت‌های انکارناپذیر این فعالیت‌ها است. زیرا مدرسی که در مناطق با خانواده‌های با توانایی اقتصادی بالاتر هستند می‌توانند پول بیشتری کسب کنند. در نتیجه دانش‌آموزان این مدارس از امکانات بیشتری نسبت به دانش‌آموزانی که در مدارس مناطق ضعیف‌تر قرار دارند برخوردار می‌شوند. با این حال جذب منابع مالی امری اجتناب‌ناپذیر برای مدارس دانسته شده است (وینتون، ۲۰۱۸؛ بال^۲، ۲۰۰۹). جهت جلوگیری از بروز فساد احتمالی و ائتلاف منابع باید به طور منظم بر فعالیت‌های مدارس نظارت شده و مکانیسم‌های کنترل مالی داخلی و خارجی جهت اطمینان از صحت مسائل مالی مورد استفاده قرار بگیرد (مستری، ۲۰۱۶).

صرف نظر از بودجه دولتی، مدارس بودجه‌ای را با تلاش‌هایی که شامل فعالیت‌های جذب منابع مالی، دریافت شهریه و دریافت کمک است برای خود فراهم می‌کنند. جذب منابع مالی فعالیت‌هایی است که توسط مدرسه تأیید شده و برای جمع‌آوری پول یا منابع دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرد. منابع مالی جذب شده در راستای تأمین نیازهای مدرسه بوده و می‌تواند در داخل و یا خارج از مدرسه صورت گیرد. جذب منابع مالی یکی از راه‌هایی است که والدین و جوامع می‌توانند از طریق آن مدارس خود را حمایت کنند. این فعالیت‌ها همانند تمام فعالیت‌هایی که از آموزش حمایت می‌کنند باید منعکس‌کننده

1. Mestry
2. Ball

ارزش‌ها و انتظارات از مدرسه باشد (راهنمای جذب منابع مالی^۱، ۲۰۱۱). مدارس از روش‌های متعددی برای جذب منابع مالی استفاده می‌کنند. فروش محصولات مختلف در مدرسه یکی از محبوب‌ترین روش‌های جمع‌آوری پول در طول سال است؛ زیرا از جمله روش‌هایی است که نیازمند صرف زمان زیاد نبوده و دارای مزایای دوگانه برای والدین است. والدین با خرید محصولات از مدرسه در عین حال که در فعالیت‌های مدرسه فرزند خود مشارکت می‌کنند از قیمت مناسب و مقرون به صرفه نیز برخوردار می‌شوند (کروگر^۲، ۲۰۰۷). فروش مواد غذایی نیز به طور خاص یکی از رایج‌ترین محصولاتی است در مدارس به فروش می‌رسد، به طوری که پژوهش‌هایی به بررسی کیفیت مواد غذایی مورد استفاده در برنامه‌های جذب منابع مالی پرداخته‌اند (مثلاً کیوبک^۳ و همکاران، ۲۰۰۹).

پژوهش‌های صورت گرفته نشان می‌دهند که درآمدهای مدارس به طور چشمگیری متفاوت است. به عنوان مثال، عوامل اجتماعی-اقتصادی، رهبری مدرسه، اندازه و ساختار مدرسه و میزان مشارکت داوطلبانه بر جذب منابع مالی تأثیرگذار هستند. به همین دلیل برخی معتقدند فعالیت‌های جذب منابع مالی باعث ایجاد فرصت‌های نابرابر برای دانش‌آموزان در مدارس مختلف می‌شود (بادی، ۲۰۱۷؛ تیونر، مالن و صفایی-وایت^۴، ۲۰۱۶). در حالی که گوا و جانسون^۵ (۲۰۱۷) در پژوهش خود در پاسخ به این سوال که آیا جذب منابع مالی موجب افزایش نابرابری‌های تحصیلی در مدارس می‌شود، به این نتیجه دست یافتند که جذب منابع مالی تنها نقش جزئی در ایجاد نابرابری در مدارس را دارد. تقریباً در تمام مدارس ایالات متحده امریکا فعالیت‌های جذب منابع مالی انجام می‌شود (کروگر، ۲۰۰۷). فعالیت‌های جذب منابع مالی در حوزه آموزش مانند سایر حوزه‌ها در حال رشد و حرکت به سمت حرفه‌ای شدن هستند (کابونی و پراپر^۶، ۲۰۰۷؛ لوی^۱، ۲۰۰۴) با اینکه که اغلب مدیران

-
1. Fundraising guideline
 2. Krueger
 3. Kubik
 4. Turner, Mullen & Safaii-Waite
 5. Guo & Johnson
 6. Caboni & Proper

ترجیح می‌دهند این فعالیت‌ها را انجام ندهند اما همچنان جذب منابع مالی را موجب دستیابی مدرسه به بازده بالاتری می‌دانند و منابع مالی را در جهت حمایت از فعالیت‌های مرتبط با آموزش و تحصیل دانش‌آموزان استفاده می‌کنند. (کروگر، ۲۰۰۷؛ تیونر، مالن و صفایی-وایت، ۲۰۱۶) به دو طریق جذب منابع مالی می‌توانند بر نتایج تأثیر بگذارند: ۱. منابع آموزشی بیشتر به عنوان کتاب‌های کتابخانه و منابع کلاس درس می‌توانند نتایج را به طور مستقیم افزایش دهند و ۲. استفاده از منابع در دعوت سخنرانان، امکانات ورزشی بهتر و ... که ممکن است نتایج را به طور غیر مستقیم بهبود بخشند (گوا و جانسون، ۲۰۱۷). وجود هدف روشن، داشتن برنامه‌ریزی، مشخص بودن شروع و پایان برنامه‌ها، سازگاری با اهداف و قوانین مدرسه، عدم آسیب به محیط یادگیری، حمایت از پیشرفت دانش‌آموزان، نظارت بر فعالیت‌ها و ارائه گزارش شفاف منابع مالی از جمله ملاحظات و اصول مهم در اجرای برنامه‌های جذب منابع مالی است. همچنین ارائه گزارش سالیانه و مطلع ساختن جامعه مدرسه در مورد نحوه و میزان جذب منابع مالی و هزینه‌های فعالیت‌های آموزشی از نکاتی است که باید مورد توجه قرار بگیرد (راهنمای جذب منابع مالی، ۲۰۱۱؛ کروگر، ۲۰۰۷). همچنین مدیران مدارس باید توانایی مدیریت مالی و جوه حاصل از طرح‌های جذب منابع مالی را داشته باشند. مستری (۲۰۱۶) به بررسی مسئله مدیریت مالی و جوه دریافتی مدارس پرداخته است. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که مدیران دارای مهارت‌های تخصصی مالی مانند بودجه بندی، سازماندهی، نظارت و کنترل، می‌توانند با استفاده از جوه دریافتی موجب تسهیل ارائه آموزش‌های با کیفیت بالا و هدایت مدرسه در دستیابی به اهداف آموزشی شوند.

آشکار شدن دلایل نیاز مدارس به منابع مالی یکی از راه‌های اثربخش در کاهش نارضایتی والدین به شمار می‌رود. چنانچه مدارس به صورت شفاف هزینه‌های خود را بیان کرده، والدین نسبت به آن‌ها آگاه شوند و بدانند که تأثیر مستقیم بر کیفیت زندگی تحصیلی

فرزندان خود دارد تا حد بسیار زیادی به مشارکت با مدرسه ترغیب می‌شوند. شناسایی راه‌های امکان‌پذیر جذب منابع مالی و موانع موجود در این مسیر نیز می‌تواند در کاهش مسائل مالی مدیران مدرسه موثر باشد.

در این پژوهش دلایل نیاز مدارس به جذب منابع مالی، روش‌های پیشنهادی مدیران با توجه به قابلیت‌های مدرسه و موانع و مشکلات پیش روی این برنامه‌ها شناسایی شده است. نتایج این پژوهش از یک سو می‌تواند والدین را نسبت به هزینه‌ها و مشکلات مدارس آگاه کرده و در نتیجه موجب افزایش مشارکت والدین در امور مالی مدرسه شود. از سوی دیگر با شناسایی قابلیت‌های بلقوه مدارس در جذب منابع مالی احتمال فعلیت بخشیدن به آن‌ها را از سوی مسئولین افزایش می‌دهد. همچنین بررسی مشکلات مدراس در استفاده از روش‌های جذب منابع مالی امکان رسیدگی و برطرف ساختن آن‌ها را فراهم می‌کند. در نهایت همه موارد بیان شده در مسیر استفاده موثرتر مدارس از طرح‌های جذب منابع مالی و افزایش وجوه دریافتی مدارس است تا از این طریق مدیران مدارس را در ارائه خدمات با کیفیت بیشتر و دستیابی به اهداف تعیین شده یاری دهد. به طور خاص برای پاسخ به سؤال‌های زیر انجام شد:

۱. اهداف مدارس از جذب منابع مالی بیشتر چیست؟
۲. مشکلات و موانع موجود در جذب منابع مالی توسط مدارس چیست؟
۳. چه راه‌هایی جهت افزایش و تنوع بخشی جذب منابع مالی از دیدگاه مدیران و معاونان مدارس وجود دارد؟

روش پژوهش

به منظور بررسی عمیق و دستیابی به تجارب مدیران و معاونان مدرسه در حوزه جذب منابع مالی از روش پژوهش کیفی استفاده شده است. این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی

اکتشافی بوده و به شناسایی دلایل نیاز مدارس به جذب منابع مالی، روش‌های بلقوه و موانع موجود در این زمینه پرداخته است. داده‌ها از طریق مصاحبه با ۹ نفر از مدیران و معاونان دبیرستان‌های شهر تهران که از سابقه بالا و تجربه لازم برخوردار بودند، گردآوری شد. از مصاحبه هفتم یافته‌ها نشان دهنده تکرار و اشباع بود و پس از مصاحبه نهم، کفایت داده‌ها تشخیص داده شد. اطلاعات افراد شرکت‌کننده در جدول ۱ ارائه شده است. نمونه پژوهش نیز به منظور دستیابی به بیشترین اطلاعات بر مبنای نمونه‌گیری در دسترس از میان مدیران و معاونان شهر تهران انتخاب شده است.

جدول ۱. اطلاعات شرکت‌کنندگان در مصاحبه

کد	پست سازمانی	سابقه کار	نوع مدرسه	منطقه
۱	معاون مدرسه	۲۵ سال	هیئت امنایی	۷
۲	مدیر مدرسه	۲۶ سال	هیئت امنایی	۷
۳	معاون مدرسه (بازنشسته)	۲۵ سال	دولتی	۴
۴	معاون مدرسه	۱۷ سال	غیرانتفاعی	۳
۵	مدیر مدرسه (بازنشسته)	۳۰ سال	دولتی	۷
۶	معاون مدرسه	۲۳ سال	شاهد	۸
۷	معاون مدرسه	۱۲ سال	نمونه دولتی	۴
۸	مدیر مدرسه (بازنشسته)	۲۰ سال	دولتی	۱
۹	مدیر مدرسه	۲۴ سال	دولتی	۷

به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است. مصاحبه دارای پنج سؤال باز پاسخ بود (شامل: ۱. به چه علت مدارس به جذب منابع مالی می‌پردازند؟ ۲. منابع جذب شده توسط مدارس به انجام چه اموری اختصاص داده می‌شود؟ ۳. چگونه منابع مالی مدارس می‌تواند بر ارتقای کیفیت آن‌ها تأثیر بگذارد؟ ۴. چه روش‌هایی جهت افزایش طرح‌های جذب منابع مالی مدارس وجود دارد؟ (غیر از روش‌های مورد استفاده مدارس) ۵. مدارس در دستیابی به منابع مالی با چه مشکلات و موانعی مواجه

هستند؟) که در راستای سؤالات پژوهش طراحی شده بودند و در حین مصاحبه با سؤال‌های فرعی پاسخ شرکت‌کنندگان پیگیری می‌شد. برای بررسی روایی یافته‌ها از بررسی اعضا استفاده شد. به این صورت که مجدداً کدهای احصا شده و متن مصاحبه جهت بررسی برای برخی از شرکت‌کننده‌ها ارسال شد. نظرات اصلاحی شرکت‌کنندگان در متن مصاحبه و کدهای به دست آمده لحاظ شد.

یافته‌های پژوهش

پس از ضبط و پیاده‌سازی متن مصاحبه‌های انجام شده با مدیران و معاونان مدارس، تجزیه و تحلیل‌های چندباره داده‌های کیفی در سطح، جمله و بند با استفاده از روش تحلیل محتوا و نظریه‌های زمینه‌ای در دو مرحله کدگذاری باز و محوری انجام شد. بر این اساس ۱۵ مورد دلیل نیاز مدارس به جذب منابع مالی، ۱۰ مورد روش جذب منابع مالی و ۱۱ مورد به عنوان موانع موجود در این زمینه استخراج شد. پس از طبقه‌بندی کدهای باز به دست آمده بر اساس ویژگی‌های مشترک در نهایت ۵ دلیل اصلی نیاز مدارس به جذب منابع مالی، ۴ روش جذب منابع مالی و ۶ مانع اصلی در جذب منابع مالی مدارس شناسایی شد. در جداول ۲، ۳ و ۴ اطلاعات به دست آمده ارائه شده‌اند.

سوال ۱. اهداف مدارس از جذب منابع مالی بیشتر چیست؟

جدول ۲. اهداف مدارس از جذب منابع مالی

مفاهیم	فراوانی	درصد
ارائه خدمات آموزشی	۹	۱۰۰
نگهداری و تعمیرات وسایل و ساختمان مدرسه	۷	۷۷
تأمین هزینه‌های جاری	۷	۷۷
ارتقاء تکنولوژی مورد استفاده در مدرسه	۵	۵۵
اجرای فعالیت‌های فرهنگی	۴	۴۴

همان طور که پیش‌تر بیان شد روشن بودن دلایل نیاز مدارس به جذب منابع مالی جهت کاهش نارضایتی والدین و افزایش مشارکت آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به اعتقاد بادی (۲۰۱۷) مدارس که موفق به جذب منابع مالی بیشتر هستند، در تمام برنامه‌های جذب منابع مالی، درخواست‌های خود را برای یک مورد مشخص و هدفمند ارائه می‌دهند که بر اساس نیازهای شناسایی شده در مدرسه است. این سوال نیز به دنبال شفاف‌سازی هدف مدارس از جذب منابع مالی بیشتر است. مدارس پول حاصل از جذب منابع مالی را در برنامه‌های مختلف و برای مقاصد متفاوت مورد استفاده قرار می‌دهند. بسیاری از مدارس از منابع مالی برای خرید مواد و فعالیت‌هایی جهت غنی‌سازی برنامه درسی، احیای مدرسه، خرید تجهیزات ورزشی، دعوت سخنرانان مهمان و برنامه‌های علمی و ورزشی استفاده می‌کنند (وینتون، ۲۰۱۶). با توجه به نظرات مصاحبه‌شوندگان و نتایج استخراج شده از مصاحبه‌ها، ارائه خدمات آموزشی، نگهداری و تعمیرات وسایل و ساختمان مدرسه، تأمین هزینه‌های جاری، ارتقاء تکنولوژی و اجرای فعالیت‌های فرهنگی از دلایل نیاز مدارس به جذب منابع مالی بیان شده است که هر یک مورد بحث قرار می‌گیرند.

ارائه خدمات آموزشی: ارائه خدمات آموزشی با کیفیت، عامل مهمی در اثربخشی مدارس است. بدون شک انجام فعالیت‌های آموزشی به مانند هر فعالیت دیگری، نیازمند منابع مالی

است و بدون آن امکان تدارک یا به خدمت گرفتن عوامل آموزشی میسر نخواهد بود (نادری، ۱۳۹۴). مدیران مدارس در راستای ارتقای کیفیت خدمات آموزشی همواره در تلاش هستند تا از این طریق موجبات تسریع پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را فراهم کنند. کیفیت خدمات آموزشی ارائه شده توسط مدرسه از نظر دانش‌آموزان و والدین از اهمیت بالایی برخوردار است و توجه به این موضوع در رأس امور مدیران قرار دارد. برای مثال یکی از مدیران با سابقه در مورد نیروی کیفی می‌گوید: "میزان نیروی کیفی در آموزش و پرورش کم است. معاون اداره وقتی برای یک کلاس مدرسه معلم مشخص می‌کرد برایش مهم نبود که این معلم به میزان کافی به آن درس تسلط دارد یا نه، بلکه از نظر او مهم این بود که کلاس بدون معلم نباشد. من از نظر اخلاقی به عنوان مدیر مدرسه مسئول هستم و مجبور هستم خودم یک معلم با کیفیت بیاورم تا آن درس را آن گونه که باید به دانش‌آموزان یاد بدهد." یکی دیگر از مدیران نیز معتقد بود که "یکی از مهم‌ترین موارد برای مدرسه همین است که مردم کلاس‌ها و معلم‌های کیفی را ببینند."

نگهداری و تعمیرات وسایل و ساختمان مدرسه: ضرورت نگهداری و تعمیرات وسایل و ساختمان مدارس بر کسی پوشیده نیست. مدارس نوساز نیز در صورت بی‌توجهی در این زمینه پس از گذشت چند سال فرسوده و مستهلک می‌شوند. مدارس نیازمند منابع مالی مشخصی برای تعمیرات اساسی و جزئی مدرسه هستند. صرف نظر از اهمیت تعمیر و نگهداری مدارس از منظر اقتصادی و ائتلاف سرمایه‌های مصرف‌شده، مدیران برای آماده‌سازی مدرسه برای سال تحصیلی جدید و فراهم‌سازی فضای مناسب تحصیل برای دانش‌آموزان مجبور به تعمیر وسایل معیوب و انجام خدماتی همچون رنگ کردن دیوار مدرسه هستند که خود نیازمند صرف هزینه‌های قابل توجهی است. دیوارهای کثیف و زخمی، وسایل گرمایش و سرمایش غیر استاندارد و قدیمی، سرویس بهداشتی و شیرآلات خراب، حیاط‌های بدون فضای سبز از مواردی هستند که در طول سال تحصیلی مدیران به طور مستمر مجبور به رسیدگی به آنها هستند. این اقدامات در بالا بردن کارایی فضای

آموزشی و ایجاد رضایتمندی در دانش‌آموزان از مدرسه موثر هستند (عظمتی، صباحی و عظمتی، ۱۳۹۱؛ قدسی، بلالی و لطیفی پاک، ۱۳۹۶). یقیناً امکانات کلاس درس بر یادگیری دانش‌آموزان موثر هستند. علاوه بر کلاس‌های درس، راهروها، حیاط مدرسه و سایر بخش‌های مدرسه نیز باید فضاهایی با طروات باشند. کودکان و نوجوانان نیازمند فضای شاد هستند. محیط شاد و سالم موجب رشد و شکوفایی افراد آن محیط می‌شود. در چنین محیطی، نه تنها دانش‌آموزان بلکه معلمان نیز به موفقیت و انجام بهتر امور نزدیک‌تر هستند، دارای انگیزه بالاتری هستند و همچنین برنامه‌های آموزشی کارایی بالاتری خواهند داشت (بارخدا و همکاران، ۱۳۹۲؛ فاضلیان و عظیمی، ۱۳۹۳). یکی از مدیران در مورد شاداب‌سازی فضای مدرسه اظهار داشت: "یک سال از طرف اداره برای سال تحصیلی جدید مجبور به شاداب‌سازی فضای مدرسه بودیم. با توجه به پول موجود در مدرسه تنها توانستیم چند گلدان خریداری کنیم و در طبقه همکف بگذاریم. اما فضای مدرسه با چند گلدان شاداب نمی‌شود."

تأمین هزینه‌های جاری: مدارس در تأمین هزینه‌های جاری با مشکل مواجه هستند. مدیران مدارس به دلیل فشارهای ناشی از مشکلات مالی، قبل از توجه به مسئله آموزش به فکر تأمین هزینه‌های جاری مدرسه هستند. یکی از علل نیاز مدیران به استفاده از روش‌هایی برای جذب منابع مالی، هزینه‌های جاری مدرسه (مانند پول آب، برق، گاز، مواد شوینده و ...) بوده که برای ادامه فعالیت مدرسه اقدامی ضروری است.

ارتقاء تکنولوژی: در دهه‌های اخیر تغییرات گوناگونی در عرصه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و آموزشی صورت گرفته است. به همین دلیل مفهوم تعلیم و تربیت نیز تغییر کرده و نمی‌توان با طرز تلقی گذشته به دانش‌آموزان و تربیت آنها نگریست. تحول علم و فناوری ضرورت ایجاد تحول در فرایند فعالیت‌های آموزشی را موجب شده است (بیدگلی، نوروزی و مقامی، ۱۳۹۷). امروزه کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان ابزار نیرومندی برای ارتقاء کیفیت و کارایی، آموزش را از خدمتی کاربر به صنعتی سرمایه‌بر تبدیل نموده است.

استفاده از تکنولوژی‌های نوین آموزشی جهت تدریس در مدارس و مراکز آموزشی به عنوان یک اصل مهم در تمام کشورهای پیشرفته پذیرفته شده است (پیرزاده، ۱۳۹۵). تبدیل تمام مدارس به مدارس هوشمند از دستاوردهای مهم توسعه فناوری اطلاعات در برنامه آموزش و پرورش است که آثار مثبتی در امر آموزش دارد. در ایران نیز مطابق برنامه عملیاتی وزارت آموزش و پرورش برای اجرای برنامه پنجم توسعه کشور، تمامی مدارس کشور باید تا پایان سال ۱۳۹۴ در یکی از مراحل پنج‌گانه هوشمندسازی قرار می‌گرفتند. برای تحقق بخشیدن به این امر و در نهایت هوشمندسازی کامل، انتظار حمایت و تأمین مالی مدارس از سوی آموزش و پرورش وجود داشت. اما مطابق با پیشنهاد سند راهبردی مدارس هوشمند (۱۳۸۴)، طرح به طور مناسب از سوی مسئولین آموزش و پرورش به خصوص در زمینه مالی پشتیبانی نشده است. در این زمینه یکی از معاونان بیان می‌کند: "چند سال پیش بازرس وارد مدرسه می‌شد و اگر مدرسه هوشمند نشده بود مدیر مدرسه را جریمه می‌کرد. مدرسه‌ای که هیچ دریافتی ندارد باید با کدام پول مدرسه را هوشمند کند؟! در نتیجه مدیران در راستای هوشمندسازی مدارس خود اجباراً باید به تأمین مالی از راه‌های دیگری بپردازند و از طریق جذب منابع مالی برنامه‌های خود را پیش ببرند.

اجرای فعالیت‌های فرهنگی: برخی از مدیران مدارس انجام فعالیت‌های پرورشی و فرهنگی را نیز در طول سال تحصیلی مورد توجه قرار می‌دهند. این مدیران به دنبال اجرای فعالیت‌های فرهنگی اثربخش هستند. یکی از مدیران بازنشسته در این زمینه می‌گفت: "از نظر تربیتی و در برنامه‌های مناسبی ما باید چند بار در سال سخنران دعوت کنیم. اما متأسفانه هیچ سرفصلی برای این بخش تعریف نشده و جایی دیده نشده است."

سوال ۲. مشکلات و موانع موجود در جذب منابع مالی توسط مدارس چیست؟

جدول ۳. موانع و مشکلات موجود در جذب منابع مالی مدارس

مفاهیم	فراوانی	درصد
پایگاه اجتماعی- اقتصادی خانواده	۹	۱۰۰
مهارت‌های ارتباطی مدیر	۹	۱۰۰
ابهام در قوانین	۸	۸۸
اعتماد والدین به مدرسه	۷	۷۷
تفاوت ماهیت امور آموزشی و امور اقتصادی	۶	۶۶
دشواری رعایت عدالت آموزشی	۴	۴۴

پایگاه اجتماعی- اقتصادی خانواده: تفاوت‌های قابل ملاحظه‌ای در زمینه اقتصاد و فرهنگ خانواده‌ها میان مناطق مختلف شهر وجود دارد. تفاوت‌های اقتصادی و فرهنگی از جمله موانع پیش روی مدارس در جذب منابع مالی است (وینتون و میلانی، ۲۰۱۷). این مسئله باعث ایجاد تفاوت در مقدار وجوه دریافتی مدارس شده و همچنین انرژی لازم جهت ارائه درخواست و جمع‌آوری کمک‌های مالی را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. اولیایی که نسبت به نیازهای تحصیلی فرزندان خود، آگاهی و حساسیت بیشتری دارند و برای امور تحصیلی و پرورشی فرزندشان اهمیت بیشتری قائل می‌شوند، مشارکت در امور مدرسه را نه تنها کاری اجباری تلقی نمی‌کنند بلکه وظیفه خود می‌دانند (قدسی، بلالی و لطیفی پاک، ۱۳۹۶). کمک‌های مالی به طور مساوی در مناطق پراکنده نیست (بادی و بریزا، ۲۰۱۶). برخی از مدارس در جذب منابع مالی بیشتر از دیگران موفق هستند. مدارس که در مناطق ثروتمند قرار دارند، می‌توانند به طور قابل ملاحظه‌ای پول بیشتری نسبت به دیگران به دست آورند (بادی، ۲۰۱۷؛ وینتون، ۲۰۱۶). اقتصاد خانواده یکی از مهم‌ترین عوامل موثر بر عدم

مشارکت اولیای دانش‌آموزان در امور مدرسه است (سبحانی نژاد و یوزباشی، ۱۳۹۲). در مصاحبه‌ها تفاوت میزان درآمد مدارس در مناطق مختلف به دلیل توانایی مالی متفاوت خانواده‌ها کاملاً روشن بود. یکی از مدیران معتقد بود: "وقتی مردم خدمات مدرسه ما را می‌بینند که مثل مدارس غیرانتفاعی است به راحتی کمک می‌کنند." این در حالی است که مدیر دیگری که در منطقه ضعیف‌تری مدیریت می‌کرد می‌گفت: "ما کلاس فوق برنامه با معلم با کیفیت برگزار می‌کنیم ولی دانش‌آموزانی داریم که توان مالی شرکت در این کلاس‌ها را ندارند."

مهارت‌های ارتباطی مدیر: مدارس موفق در جذب منابع مالی بر ایجاد روابط فردی با کمک کنندگان تأکید دارند و آن را در اولویت قرار می‌دهند. زیرا تأکید بر ایجاد روابط، بودجه مورد نظر را فراهم می‌کند اما تأکید بر بودجه هرگز باعث شکل‌گیری روابط نمی‌شود و تأمین مالی پایدار را فراهم نمی‌سازد (بادی، ۲۰۱۷). کمبود مهارت و دانش برای جذب منابع مالی یکی از چالش‌های اصلی پیش روی مدیران و مسئولان مدارس است. مدیرانی که توانایی برقراری ارتباط با اولیا دانش‌آموزان را دارند در زمینه جذب منابع مالی موفق‌تر هستند. یکی از معاونان در این رابطه اظهار داشت: "مدیر مدرسه ما مدتی تمام ثبت نام‌ها را خودش انجام می‌داد تا بتواند به خوبی تمام برنامه‌ها و مسائل مدرسه را برای اولیا توضیح دهد و با آن‌ها ارتباط برقرار کند." یکی از مدیران نیز با اشاره به ویژگی‌های مهم مدیران مدارس اینگونه بیان کرد: "مدیر باید در برقراری ارتباط با مردم بسیار توانمند باشد." یکی از معاونان مدرسه می‌گفت: "مدیرانی که جلساتی برای ارائه درخواست کمک مالی برگزار می‌کنند، پول بیشتری نسبت به سایر مدیران دریافت می‌کنند."

ابهام در قوانین: شاید به نظر برسد که مدیران در برنامه‌های جذب منابع مالی به صورت سلیقه‌ای عمل می‌کنند. اما علت اصلی عملکردهای متفاوت مدیران تفاوت تلقی آن‌ها از قوانین مربوطه است. بعضی از مدیران مواردی را به عنوان فعالیت‌های غیر قانونی عنوان می‌کنند در حالی که مدیران دیگر چنین برداشتی ندارند. از نظر اکثر افراد مصاحبه‌شونده

قوانین دارای ابهام است. چند نفر از مدیران و معاونان قوانین آموزش و پرورش را در این زمینه "دست و پاگیر" می‌دانستند. لذا شفاف‌سازی و یا اصلاح قوانین مربوطه امری ضروری به نظر می‌رسد.

اعتماد والدین به مدرسه: میزان شفافیت عملکرد مدیران می‌تواند بستری را برای اعتماد یا بی‌اعتمادی به مدارس فراهم کند. یکی از مدیران می‌گفت: "مدارس از نظر مالی شبیه دارند. چون شفاف کار نمی‌کنند." مدیر دیگری معتقد بود: "زمانی که والدین خدمات مدرسه را ببینند و مطمئن شوند که نفع شخصی در این پول‌ها نیست به مدرسه اعتماد و کمک می‌کنند." از سوی دیگر اعتماد افراد به شدت به تجربه آن‌ها وابسته است (قدسی، بلالی و لطیفی پاک، ۱۳۹۶). وجود سوء استفاده مالی در برخی از مدارس، برنامه‌های رها شده و یا عدم تطابق حرف و عمل مسئولان مدارس از جمله تجربیاتی است که مانع اعتماد والدین به مدارس می‌شود.

تفاوت ماهیت امور آموزشی و امور اقتصادی: جو حاکم بر مدارس باید جوی غیر مادی باشد و تمام اقدامات مدرسه به منظور دستیابی به اهداف والای تربیتی صورت بگیرد، لذا نمی‌توان از هر روشی برای جذب منابع مالی استفاده کرد. معاون یکی از مدارس در این رابطه اظهار داشت: "کارهای بسیار زیادی برای جذب منابع مالی می‌توان انجام داد ولی با توجه به شرایط تربیتی مدرسه درست نیست که از هر روشی پول به دست آورد. همه می‌گویند مدرسه را به مرکز تجاری تبدیل کرده‌اند و این خیلی بد است."

دشواری رعایت عدالت آموزشی: یکی از مهم‌ترین اصولی که باید مورد توجه مدارس قرار گیرد، مسئله عدالت آموزشی است. انگیزه‌های فردی از مشارکت در مسائل مالی مدرسه متفاوت است. گاهی ممکن است مشارکت‌های والدین باعث ایجاد انتظارات غیر منطقی از آن‌ها شده و یا به عاملی برای نفوذ افراد کمک‌کننده تبدیل شود (بادی، ۲۰۱۷). هرچند که تعداد کمی از والدین در مقابل پرداخت پول توقعات غیرمنطقی از مدرسه طلب می‌کنند، اما

مواردی مثل نمره بالا، قبولی قطعی و یا حق دخالت در تصمیم‌گیری‌های مدرسه بیان شده است.

سوال ۳. چه راه‌هایی جهت افزایش و تنوع بخشی جذب منابع مالی از دیدگاه مدیران و معاونان مدارس وجود دارد؟

جدول ۴. راه‌های بالقوه جذب منابع مالی در مدارس

مفاهیم	فراوانی	درصد
اجاره فضای مدرسه	۹	۱۰۰
ارائه خدمات به دانش‌آموزان بعد از ساعت کار مدرسه	۷	۷۷
فروش محصولات	۷	۷۷
تأسیس مرکز مشاوره	۴	۴۴

با توجه به محدودیت‌های اقتصادی، مدیران مدرسه باید به صورت خلاق‌تر عمل کنند. اگر چه آن‌ها در یک بازی قرار گرفته‌اند که خود در تنظیم قوانین آن نقشی نداشته‌اند، اما معتقدند که برای هدایت موفقیت‌آمیز مدرسه و فراهم کردن کیفیت مورد انتظار نیازمند استفاده از مهارت‌های کارآفرینی هستند. چرا که به نوعی مدارس سازمان‌هایی در حوزه کسب و کار یادگیری محسوب می‌شوند و در محیطی اقتصادی در حال فعالیت هستند. مدارس به شدت تحت تأثیر محیط خود قرار می‌گیرند و جهت ادامه فعالیت‌هایشان مجبور به تعامل گسترده با محیط هستند. در نتیجه، مدیران باید دارای توانایی کسب و کار باشند تا بتوانند به عوامل داخلی و خارجی پاسخ دهند (میلر^۱، ۲۰۱۸؛ پاشیارد و ساویدز، ۲۰۱۱).

در ایران نیز مدارس با محدودیت‌های اقتصادی شدیدی مواجه هستند. یکی از مدیران در این زمینه اظهار داشت: "در طی این ۱۰ سالی که من مدیر بودم تا به حال یک بار هم سرانه وارد مدرسه نشده است. پس مجبور هستیم که راه‌حل‌های دیگری پیدا کنیم که پول وارد

1. Miller

مدرسه بشود. "مدیر دیگری نیز معتقد بود: "مدیر واقعاً با آبروی خودش این مسئولیت را می‌پذیرد. از یک سو آموزش و پرورش هیچ پولی به مدرسه پرداخت نمی‌کند و از سوی دیگر مدیر مورد بازخواست قرار می‌گیرد. " این مسئله بیانگر نیاز شدید مدارس به استفاده از روش‌های جذب منابع مالی است. مدیران به منظور دستیابی به اهداف و ارائه خدمات مورد انتظار مجبور به جذب منابع مالی هستند. وجوه دریافتی از فعالیتهای مدارس حمایت‌کرده و آن‌ها را در مسیر رشد و پیشرفت قدرمندتر می‌سازد. همچنین این امکان را برای مدارس فراهم می‌کند که با سرعت بیشتر به نیازها و اولویتهای خود پاسخ دهند. در صورت مدیریت صحیح منابع به دست آمده، می‌توان دستیابی مدارس به عملکرد و نتایج آموزشی بهتر را انتظار داشت.

در پاسخ به این سوال روش‌های بالقوه جذب منابع مالی توسط مدارس شناسایی شد. از نظر افراد مصاحبه‌شونده مدارس قابلیت اجرای برنامه‌های بیشتری برای جذب منابع مالی را دارند. از نظر آن‌ها با اجاره فضای مدرسه، ارائه خدمات به دانش‌آموزان بعد از ساعت کاری مدرسه، فروش محصولات تولیدی و تأسیس مرکز مشاوره می‌توانند به منابع مالی بیشتری دست پیدا کنند. هر یک از موارد بیان شده در ذیل مورد تحلیل قرار گرفته‌اند.

اجاره فضای مدرسه: هر یک از مدارس با توجه به امکانات و قابلیت‌های خود می‌توانند از طریق برنامه‌های اجاره فضای مدرسه مبالغ قابل توجهی از هزینه‌های خود را تأمین کنند. به عنوان مثال برخی مدارس از امکانات ورزشی مناسبی برخوردارند و برخی دارای سالن‌های اجتماعات بزرگی هستند. به طور کلی تمام مدارس امکان اجاره کلاس‌های خود برای برگزاری آزمون‌های آزمایشی و کلاس‌های مؤسسات مختلف را در خارج از ساعات مدرسه و به خصوص روزهای تعطیل دارند. این روش مورد استفاده بسیاری از دانشگاه‌ها در جذب منابع مالی است. یکی از مدیران پیشنهاد برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت معلمان در مدارس را مطرح کرد. همان‌گونه که این دوره‌ها در مؤسسات آموزشی آزاد و دانشگاه‌ها برگزار می‌شود می‌توان آن‌ها را در مدارس اجرا کرد. یکی از مدیران در رابطه با اجاره

فضای مدرسه می‌گفت: "اگر اختیار را به من بدهند هزینه مدرسه که هیچ، هزینه کل منطقه را هم با اجاره مدرسه درمی‌آورم."

ارائه خدمات به دانش‌آموزان بعد از ساعت کاری مدرسه: مدارس می‌توانند برخی امکانات مدرسه را بعد از ساعت کار مدرسه نیز در اختیار دانش‌آموزان قرار دهند. امکان استفاده از کتابخانه، فضای ورزشی و اجرای برنامه‌های مطالعاتی تحت نظارت مشاوران و معلمان مدرسه از جمله مثال‌های قابل اجرا است. یکی از معاونان در این زمینه معتقد بود: "والدین مدرسه را محیط امن‌تری نسبت به سایر محیط‌ها می‌دانند و از چنین طرح‌هایی استقبال می‌کنند."

فروش محصولات: مدارس در کنار برگزاری نمایشگاه‌های مناسبی می‌توانند از فروش محصولات مختلف پول دریافت کنند. اما در حال حاضر فروش محصولات در مدارس قانونی نیست. بسیاری از مصاحبه‌شوندگان در صحبت‌های خود به این مورد اشاره کردند. فروش محصولات نه تنها برای مدرسه سودمند است بلکه برای اقتصاد خانواده‌ها نیز مفید خواهد بود. انجمن تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان کمک مالی^۱ (AFRDS) فروش محصولات را رویکردی مداوم و مؤثر برای جذب منابع مالی معرفی کرده است و گزارش می‌کند که مدارس در هر سال با فروش محصولات مصرفی محبوب، تقریباً ۲ میلیارد دلار به دست می‌آورند و از آن در غنی‌سازی برنامه‌های آموزشی استفاده می‌کنند.

تأسیس مرکز مشاوره: ارائه خدمات مشاوره به دانش‌آموزان و والدین توسط مشاوران زبده مدرسه تقاضایی است که از سمت والدین مطرح می‌شود. هرچند که اغلب مدارس چنین خدماتی را کم و بیش به صورت رایگان به والدین ارائه می‌دهند اما تأسیس مرکز مشاوره و فعالیت تخصصی در این زمینه می‌تواند موجب خدمات با کیفیت‌تر و موثرتر گردد. یکی از مدیران در این زمینه بیان می‌کند: "خیلی از والدین درخواست چنین کاری را از من داشته‌اند

1. Association of Fund-Raising Distributors & Suppliers

و واقعاً هم کار خوبی هست. ولی به دلیل مسائل خسته کننده آموزش و پرورش من هنوز این کار را پیگیری نکرده‌ام."

بحث و نتیجه گیری

مدارس عمدتاً با کمبود منابع مالی مواجه هستند. رکود اقتصادی کشورها و کاهش بودجه در سطح دولتی تأثیر قابل توجهی بر بودجه مدارس دارد (تیونر، مالن و صفایی- وایت، ۲۰۱۶). اکثر افرادی که با آنها مصاحبه شد هرگز پولی از سمت دولت دریافت نکرده بودند. کمبود بودجه و افزایش انتظارات از مدارس موجب تلاش آنها در جذب منابع مالی بیشتر شده است (ویتون و میلانی، ۲۰۱۷). بدون شک جذب منابع مالی اولین نگرانی و مسئله مدیران مدرسه نیست، اما به دلیل فشارهای مالی موجود به طور فزاینده‌ای مجبور به انجام فعالیت‌های جذب منابع مالی هستند. لذا اکثر مدارس در فعالیت‌های جذب منابع مالی شرکت می‌کنند. این فعالیت‌ها به عنوان امری عادی در زندگی مدرسه پذیرفته شده است. اگرچه جذب منابع مالی در مقیاس کوچک صورت می‌گیرد اما بخش بزرگی از زندگی مدرسه را تشکیل می‌دهد (بادی، ۲۰۱۷). جذب منابع مالی بیشتر، نیازمند کار سخت‌تری از سوی مدیران است. بیان روشن و قانع کننده دلایل نیاز مدارس به منابع مالی بسیار حائز اهمیت بوده و عاملی جهت موفقیت این فعالیت‌ها محسوب می‌شود (بادی و بریز، ۲۰۱۶). دلایل نیاز مدارس شهر تهران بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته با مدیران و معاونان با تجربه ۱. ارائه خدمات آموزشی ۲. نگهداری و تعمیرات وسایل و ساختمان مدرسه ۳. تأمین هزینه‌های جاری ۴. ارتقاء تکنولوژی مورد استفاده در مدرسه و ۵. اجرای فعالیت‌های فرهنگی شناسایی شده است. همان گونه که پیش تر بیان شد هدف اصلی از جذب منابع مالی دستیابی به آموزش با کیفیت تر است. اکثر موارد ذکر شده تأثیر مستقیم بر بهبود کیفیت مدرسه دارند. نتایج پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهند عوامل محیطی، امکانات، تجهیزات و منابع

بر کیفیت آموزش موثر هستند (پاهنگ، مهدیون و یاریقلی، ۱۳۹۶؛ میرغفوری و همکاران، ۱۳۹۵).

با توجه به مزایای جذب منابع مالی و تسهیل دستیابی به اهداف مدرسه، شناسایی موانع و مشکلات موجود در این مسیر جهت کاهش و رفع آن‌ها ضروری است. ۱. پایگاه اجتماعی - اقتصادی خانواده ۲. مهارت‌های ارتباطی مدیر ۳. ابهام در قوانین ۴. اعتماد والدین به مدرسه ۵. تفاوت ماهیت امور آموزشی و امور اقتصادی و ۶. دشواری رعایت عدالت آموزشی، موانع شناسایی شده موثر در جذب منابع مالی هستند. برخی از موانع تا حدودی قابل کنترل هستند. مدیران مدارس باید مهارت‌های ارتباطی خود را تقویت کنند و مسئولان در انتصاب مدیران این ویژگی را مورد توجه قرار دهند. اصلاح و ابهام زدایی قوانین در زمینه مسائل و اختیارات مدرسه در امور مالی می‌تواند بسیاری از مشکلات را برطرف سازد. مدارس می‌توانند اطمینان حاصل کنند از روش‌هایی استفاده می‌کنند که با قوانین مغایرت ندارد. لذا می‌توانند روش‌ها و برنامه‌های جذب منابع مالی را به صورت شفاف برای والدین توضیح دهند و آن‌ها را در ضرورت نیاز به منابع بیشتر قانع سازند. همراهی چنین اقدامی با بروز نتایج مثبت عینی مثل فراهم شدن تکنولوژی بیشتر مدرسه، افزایش اعتماد والدین به مدارس را به دنبال خواهد داشت. مدیران با هوشیاری و رعایت اصول جذب منابع مالی مانند سازگاری با اهداف مدرسه و عدم آسیب به محیط یادگیری، می‌توانند مشکلات حاصل از تفاوت بین امور آموزشی و امور اقتصادی را به حداقل برسانند. همچنین در مقابل هرگونه اقدامی که عدالت آموزشی مدرسه را به خطر می‌اندازد مقاومت کنند.

مدارس برای تأمین نیازهای خود از روش‌های متعددی برای جذب منابع مالی استفاده می‌کنند. استفاده از منابع خصوصی در مدارس دولتی و بازاریابی، پدیده‌ای است که در سراسر جهان در حال وقوع است (وینتون و میلانی، ۲۰۱۷). در اصل مدارس برای برخورد مناسب با چالش‌هایی که روزانه با آن‌ها مواجه می‌شوند باید نوآور، مجرب، خلاق و دارای توانایی کسب و کار باشند (میلر، ۲۰۱۸). نتایج تحقیقات نیز وجود رابطه معنادار میان

خلاقیت مدیران مدارس و عملکرد آنان در جذب منابع مالی را تأیید کرده است (هاشمی، ۱۳۹۳). مدیران و معاونان مدارس راه‌هایی جهت جذب منابع مالی بیشتر را توصیه کردند که شامل: ۱. اجاره فضای مدرسه ۲. ارائه خدمات به دانش‌آموزان بعد از ساعت کار مدرسه ۳. فروش محصولات و ۴. تأسیس مرکز مشاوره است. هرچند که روش موفقیت آمیز و پیشنهادی جذب منابع مالی یک مدرسه لزوماً همان نتایج را در سایر مدارس ندارد، اما به عنوان تجربیات موفق و پیشنهادهای قابل اجرا می‌تواند سودمند باشند (تیونر، مالن و صفایی - وایت، ۲۰۱۶). استفاده از هر یک از روش‌ها بر اساس میزان مشارکت والدین و توانایی مدیر و مسئولان مدرسه در اجرای آن‌ها می‌تواند نتایج متفاوتی داشته باشد. والدینی که از شرایط اقتصادی خوبی برخوردارند و نسبت به محیط تحصیل فرزندان خود حساس و برای آن ارزش قائل هستند، مدرسی را که برای فرزندانشان می‌خواهند تولید می‌کنند (پاسی - مادوکس، ۲۰۱۶). لذا جذب منابع مالی مزایای جمعی را برای همه دانش‌آموزان در یک کلاس یا مدرسه فراهم می‌کند. حتی اگر بعضی از والدین در فعالیتهای جذب منابع مالی مدرسه شرکت کنند تمام دانش‌آموزان از نتایج مثبت آن برخوردار می‌شوند (وینتون و میلانی، ۲۰۱۷).

به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که مدارس به منظور دستیابی به اهداف و ارائه خدمات مورد انتظار مجبور به جذب منابع مالی هستند. وجوه دریافتی از فعالیتهای مدارس حمایت کرده، آن‌ها را در مسیر رشد و پیشرفت قدرمندتر ساخته و موجب می‌شود که با سرعت بیشتری به نیازها و اولویتهای خود پاسخ دهند. مدارس برای استفاده از برنامه‌های جذب منابع مالی باید نیازهای خود را به صورت صریح و شفاف بیان کنند و عملکرد و هزینه‌هایشان برای والدین هیچ گونه ابهامی نداشته باشد. در اصل شفافیت عملکرد مدارس و برقراری ارتباط صحیح با والدین موفقیت برنامه‌های جذب منابع مالی را تا حدودی تضمین می‌کند. اما جذب منابع مالی به تنهایی کافی نبوده و تنها در صورت مدیریت صحیح منابع به دست آمده، می‌توان دستیابی مدارس به عملکرد و نتایج آموزشی بهتر را انتظار داشت.

تحقیقات مشابه اندک در این زمینه و ویژه بودن شرایط زمینه‌ای کشورهای مختلف موجب شد تبیین و تفسیر تجربی نتایج با محدودیت مواجه شود. همچنین دشوار بودن هماهنگی انجام مصاحبه‌ها به دلیل مشغله زیاد مدیران و معاونان مدارس از جمله مشکلات روند پژوهش بوده است.

بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود راه‌های بلقوه شناسایی شده در اندازه‌های محدود در سطح مناطق تهران اجرایی شود. همچنین دوره‌های آموزشی مورد نیاز برای مدیران مدارس و والدین تدوین گردد تا از این طریق موانع قابل کنترل در جذب منابع مالی تا حد امکان کاهش یابد.

سپاسگزاری: پژوهش حاضر برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی است. نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از تمامی عزیزانی که ما را در اجرای این پژوهش یاری رسانده‌اند تشکر و قدردانی نمایند.

منابع

- بارخدا، سید جمال، احمدی، اقبال، محمدی، ناهید و خورشید پور، زهرا. (۱۳۹۲). نقش مدیریت فضاهای آموزشی مدارس در یاددهی- یادگیری دانش‌آموزان، پژوهش‌های علوم انسانی، ۲۶-۹، (۲۹)۵.
- بیدگلی، زهرا اشرف السادات، نوروزی، داریوش و مقامی، حمید رضا. (۱۳۹۷). تأثیر فناوری‌های هوشمندسازی مدارس بر خلاقیت دانش‌آموزان، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۷(۴)، ۲۶۲-۲۴۱.
- پاهنگ، نظام الدین، مهدیون، روح اله و یاریقلی، بهبود. (۱۳۹۶). بررسی کیفیت مدارس و شناسایی عوامل موثر بر آن: پژوهش ترکیبی. دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، ۵(۱)، ۱۷۳-۱۹۳.

- پیرزاده، وحید. (۱۳۹۵). امنیت روانی در فضاهای آموزشی، نشریه شباک، ۲(۱۴/۴)، ۹-۱۸.
- سبحانی نژاد، مهدی و یوزباشی، علیرضا. (۱۳۹۲). بررسی موانع خانوادگی مشارکت اولیای دانش آموزان در امور مدارس متوسطه شهر اصفهان. پژوهش های آموزش و یادگیری، ۲۰(۳)، ۳۶۲-۳۷۸.
- عظمتی، حمیدرضا، صباحی، سمانه و عظمتی، سعید. (۱۳۹۱). عوامل محیطی موثر بر رضایتمندی دانش آموزان از فضای های آموزشی. نقش جهان، ۲(۲)، ۳۲-۴۲.
- فاضلیان، پوراننخت و عظیمی، صابر. (۱۳۹۳). بررسی دیدگاه های معلمان در مورد چگونگی شاداب سازی مدارس با توجه به استاندارد های کالبدی طراحی فضاهای آموزشی، پژوهش- های تربیتی، ۱(۲۹)، ۴۱-۶۱.
- قدم پور، عزت ال، کوگانی، نیلوفر و جعفری، حسن. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین سبک های تفکر و خلاقیت مدیران مدارس متوسطه، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۴(۳)، ۱۴۱-۱۵۷.
- قدسی، علی محمد، بلالی، اسماعیل و لطیفی پاک، ندا. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر عوامل اجتماعی موثر بر میزان مشارکت اولیا در امور مدارس همدان. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه اجتماعی، ۱۲(۱)، ۸۱-۱۰۸.
- میرغفوری، سید حبیب اله، شعبانی، اکرم، محمدی، خدیجه و منصوری محمد آبادی، سلیمان. (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر بهبود کیفیت خدمات آموزشی با استفاده از رویکرد تلفیقی ویکور فازی و مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM). نشریه علمی پژوهشی آموزش و ارزیابی، ۹(۳۴)، ۱۳-۳۳.
- نادری، ابوالقاسم. (۱۳۹۴). مالیه آموزش. تهران: دانشگاه تهران.
- هاشمی، احمد. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین خلاقیت مدیران مدارس و عملکرد آنان در جذب منابع مالی در شهرستان ملارد. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۸(۳)، ۱۴۷-۱۶۲.
- هوشیار، فاطمه و شیربگی، ناصر. (۱۳۹۶). ارزیابی عملکرد مدیران مدرسه ها از دیدگاه معلمان بر اساس رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) مطالعه موردی (مدرسه های شهر مریوان). نوآوری های مدیریت آموزشی، ۴۶(۱)، ۶۷-۸۶.

- Association of Fund-Raising Distributors & Suppliers.
<http://aflds2015.morwebcms.com/Why-Product-Fundraising>
- Ball, S. J. (2009). Privatising education, privatising education policy, privatising educational research: Network governance and the 'competition state'. *Journal of education policy*, 24(1), 83-99.
- Body, A. (2017). Fundraising for primary schools in England-moving beyond the school gates. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 22(4).
- Body, A., & Breeze, B. (2016). What are 'unpopular causes' and how can they achieve fundraising success? *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 21(1), 57-70.
- Caboni, T. C., & Proper, E. (2007). Dissertations Related to Fundraising and Their Implications for Higher Education Research. Online Submission.
- Davies, B., & Hentschke, G. C. (2002). Changing resource and organizational patterns: The challenge of resourcing education in the 21st century. *Journal of Educational Change*, 3(2), 135-159.
- Dinham, S. (2005). Principal leadership for outstanding educational outcomes. *Journal of educational administration*, 43(4), 338-356.
- Fundraising guideline. (2011).
<http://www.edu.gov.on.ca/eng/parents/fundraisingGuideline.pdf>
- Gerrard, J., Savage, G. C., & O'Connor, K. (2017). Searching for the public: school funding and shifting meanings of 'the public' in Australian education. *Journal of Education Policy*, 32(4), 503-519.
- Guo, H., & Johnson, D. R. (2017). Unfair advantage? School fundraising capabilities and student results.
- Krueger, J. (2007). Controlling Your School's" Fundraising Noise". *PRINCIPAL-ARLINGTON-*, 87(1), 46.
- Kubik, M. Y., Lytle, L. A., Farbakhsh, K., Moe, S., & Samuelson, A. (2009). Food use in middle and high school fundraising: does policy support healthful practice? Results from a survey of Minnesota school principals. *Journal of the American Dietetic Association*, 109(7), 1215-1219.
- Levy, J. D. (2004). The growth of fundraising: Framing the impact of research and literature on education and training. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 2004(43), 21-30.

- Mestry, R. (2016). The management of user fees and other fundraising initiatives in self-managing public schools. *South African Journal of Education*, 36(2), 01-11.
- Miller, P. W. (2018). School Leadership Is Enterprising and Entrepreneurial. In *The Nature of School Leadership* (pp. 97-119). Palgrave Macmillan, Cham.
- Pashiardis, P., & Savvides, V. (2011). The interplay between instructional and entrepreneurial leadership styles in Cyprus rural primary schools. *Leadership and Policy in Schools*, 10(4), 412-427.
- Posey-Maddox, L. (2016). Beyond the consumer: Parents, privatization, and fundraising in US urban public schooling. *Journal of Education Policy*, 31(2), 178-197.
- Thayer, Y. V., & Shortt, T. L. (1994). New sources of funding for the twenty-first century school. *NASSP Bulletin*, 78(566), 6-18.
- Turner, L., Mullen, K., & Safaii-Waite, S. (2016). School Fundraising Policies and Practices: A Shifting Landscape. https://education.boisestate.edu/healthyschools/files/2016/08/FR_FINAL_JULY2016.pdf
- Winton, S. (2016). The Normalization of School Fundraising in Ontario: An Argumentative Discourse Analysis. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 180, 202-233.
- Winton, S. (2018). Challenging fundraising, challenging inequity: Contextual constraints on advocacy groups' policy influence. *Critical Studies in Education*, 59(1), 54-73.
- Winton, S., & Milani, M. (2017). Policy advocacy, inequity, and school fees and fundraising in Ontario, Canada. *Education policy analysis archives*, 25 (40).

