

## بررسی چالش ها و راهکارهای عملی بهبود مدیریت تخصیص و مصرف بهینه منابع مالی در مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو آموزش و پرورش منطقه ی موسیان در استان ایلام

مهدی میرزایی<sup>۶۴</sup>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی چالش ها و ارائه راهکارهای عملی بهبود مدیریت تخصیص و مصرف بهینه منابع مالی در مدارس ابتدایی چند پایه عشایری (عشایر غیر کوچ رو) اداره آموزش و پرورش منطقه ی موسیان در جهت تحقق سند تحول بنیادین در این حوزه است. این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی و به شیوه کیفی و به صورت تحلیلی بوده است. نتایج نشان داد که مهمترین چالش ها عبارتند از: تمرکز و عدم تخصیص به موقع منابع مالی و اقتصادی به مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو، پراکندگی و محرومیت مرزی و جنگی منطقه و وجود مدارس ابتدایی چند پایه متعدد روستایی و عشایری و دور دست از مرکز منطقه، عدم مشارکت فعال و همکاری لازم و کافی و به صورت سازمان یافته نهادها، اداره ها، سازمان ها و شرکت های نفتی و تاسیساتی منطقه در کمک و مساعدت های مالی، عدم مشارکت فعال و همکاری سازمان یافته لازم و کافی برخی از والدین متمول و خیرین در کمک های مالی به مدارس چند پایه، نبود یک سند و یا منشور واحد در خصوص تخصیص و اصلاح الگوی مصرف بهینه در مدارس ابتدایی چند پایه عشایری کوچ رو، نبود ساز و کارهای مشخص حمایتی، اعتباری و مالی نظیر: صندوق های مالی و حمایتی، صندوق های وام های کلان و خرد، سهم خواهی برخی از مدیران مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو در جهت تخصیص بیشتر منابع مالی و بودجه ای به مدارس تحت مدیریت خود، نبود یک برنامه مدیریتی در خصوص ارائه و فروش محصولات و تولیدات صنایع دستی و هنری عشایری محلی مدارس، بالا بودن هزینه های جاری در مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو و عدم تطبیق محاسبه آنها با سایر مدارس، نبود عزم جدی در خصوص اجرای سند تحول بنیادین و ضعف در اطلاع رسانی در خصوص ابعاد مالی و اقتصادی سند تحول بنیادین به جامعه هدف عشایری، عدم شناخت و سواد مالی لازم و کافی برخی از کارشناسان اداری، مدیران و معلمان، عدم تخصیص منابع مالی برای مصرف متناسب با هر پایه تحصیلی در مدارس چند پایه و در نهایت نبود یک برنامه نیازسنجی واقعی، دقیق، جامع و علمی در خصوص نحوه تخصیص و مصرف بهینه منابع مالی قبل از آغاز هر سال تحصیلی برای مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو.

**کلید واژه ها:** مدیریت تخصیص و مصرف، منابع مالی، مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو، آموزش و پرورش منطقه موسیان.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۶۴</sup> کارشناسی ارشد علوم تربیتی، دانشگاه تهران، آموزگار اداره آموزش و پرورش منطقه موسیان، استان ایلام

mmirza1000@gmail.com

## مقدمه

نظام آموزش و پرورش ایران که با تقاضاهای روز افزون شهروندان برای دریافت انواع آموزش ها، کلاس ها و تحصیلات به صورت کیفی و کمی با کمبودهای شدیدی در زمینه تامین منابع مختلف مالی و سپس ناکارآمدی در تخصیص و مصرف بهینه منابع مالی آندک روبرو است که این منابع بیشتر صرف تامین و پرداخت حقوق نیروی انسانی شاغل شده که سپس چالش های اساسی نظیر: عدم پوشش تحصیلی صد در صدی، زیرساخت های ناکافی و غیر استاندارد و همچنین کیفیت پایین عناصر آموزشی منجر شده است. لذا مدیریت تخصیص و سپس مصرف بهینه منابع مالی فعلی و بررسی چالش ها و راهکارها بسیار حیاتی بوده و به عنوان یک مسئله اساسی در سند تحول بنیادین<sup>۶۷</sup> و علم اقتصاد آموزش و پرورش مطرح می باشد.

اصطلاح تامین منابع مالی و سپس تخصیص این منابع و مصرف بهینه و مناسب آن در آموزش و پرورش عمومی، فرایندی اطلاق می شود که به وسیله آن درآمدهای مالیاتی و دیگر منابع مالی به منظور اداره بهینه مدارس حاصل شده و نیز طی آن، این منابع در مناطق جغرافیایی مختلف در مدارس و انواع آموزش ها در سطوح مختلف برای مصرف اختصاص می یابد (شیخ سیه بنویه و احمدی، ۱۳۹۶: ۱۱۴).

امروزه تامین و تخصیص منابع مالی در نظام آموزش و پرورش به دلیل افزایش تقاضا برای آموزش از طریق رشد جمعیت، گرایش خانواده برای فراهم کردن تحصیلات فرزندان، پدیده جهانی شدن، رشد روزافزون فناوری اطلاعات، محدودیت منابع مالی و کسری بودجه در نظام آموزش و پرورش، نبود آزادی انتخاب و ناکارایی در تخصیص و صرف منابع مالی به عنوان اصلی ترین مسائل آموزش و پرورش تلقی شده اند و اجرای ظرفیت ها و قراردادهای مدیریتی در حوزه مالی و اعتباری به عنوان مهمترین مکانیسم برای حل این مشکلات است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲).

کاهش جمعیت روستاها و پدیده مهاجرت به شهرها، کمبود جمعیت دانش آموزی، کمبود معلمان و نبود انگیزه کافی برای معلمان ابتدایی برای ادريس در مناطق روستایی و مدارس چند پایه، مسائل، مشکلات و کمبودهای منابع اقتصادی و مالی و تخصیص ناکافی امکانات به مدارس چند پایه با وجود تعداد دانش آموز زیاد و پایه های متعدد، عدم آگاهی مدیران و معلمان مدارس چند پایه با روش های کلاس داری و شیوه های نوین تدریس و وجود برخی دیدگاه های بسته نسبت به عدالت آموزشی از مشکلات و معضلات برقراری عدالت آموزشی در کلاس های چند پایه در ایران هستند که باید با عزمی راسخ در حل این مشکلات بود (رستم آبادی و میدانی، ۱۳۹۵: ۷۸).

هدف اصلی از انجام این پژوهش بررسی چالش ها و راهکارهای مدیریت در زمینه تخصیص و مصرف بهینه منابع مالی در مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو لار آموزش و پرورش منطقه موسیان لار استان ایلام می باشد و حال پرسشی که مطرح می شود این است بعد از بررسی و مشخص شدن چالش ها و دست یافتن به راهکارها برای رفع و یا کاهش چالش ها، چگونه و با چه الگو یا الگوهای بدیع می توان تخصیص و مصرف منابع مالی را به صورت مطلوب و متناسب با چشم انداز و اهداف سند تحول بنیادین مدیریت نمود و به اهداف و مقاصد مورد انتظار رسید و مشکلات و مسائل روز مدارس چند پایه عشایری غیر کوچ رو آموزش و پرورش منطقه موسیان که با مسئله محرومیت و مرزی بودن مواجه است را کاهش داد.

در ادامه باید گفت: با مطالعه و بررسی پیشینه های پژوهش حاضر این موضوع که مدیریت تخصیص و مصرف بهینه منابع مالی و بودجه ای محدود در آموزش و پرورش نیازمند تغییر دیدگاه ها و تفکرات سنتی مالی، توجه به نقش منابع مالی در رسیدن به اهداف غایی و اجرایی آموزش و پرورش و توجه به نقش کارکردی امور و منابع مالی در بهبود امور مختلف آموزشی و پرورشی و به کار بردن الگوهای متنوع و علمی مالی - اقتصادی به صورت عملی می باشد.

<sup>۱</sup>Education

<sup>۲</sup>Optimal Allocation & Consumption of Finance Resources(OACFR)

<sup>۳</sup>Fundamental Evolution Document

<sup>۴</sup>Education Economics

<sup>۵</sup>Challenges & Alternative

<sup>۶</sup>Allocation & Consumption Optimal management of Finance Resources(ACOMFR)

<sup>۷</sup>Non-migration nomadic multi-grade primary schools

<sup>۸</sup>Mosian Education

## بیان مسئله، ضرورت و اهمیت آن

ساز و کار های جاری (سستی) امروزی تخصیص و مصرف بی رویه منابع مالی از یک طرف و عدم مدیریت یکپارچه و علمی تخصیص و مصرف بهینه از طرف دیگر در آموزش و پرورش در عمل دارای نقاط ضعفی همچون: عدم کیفی سازی و مشارکت معلمان در ساز و کارها، هدفمند نبودن منابع مالی و عدم مصرف صحیح آن، مشخص و محسوس نبودن نیاز و مصرف واقعی و به روز آموزش و پرورش و عدم انعطاف پذیری در بودجه عمومی دولتی را دارا می باشد که نیاز شدید به ایجاد ساز و کار جدید می باشد.

اصطلاح تامین منابع مالی آموزش و پرورش به فرایندی اطلاق می شود که به وسیله آن درآمدهای مالیاتی و دیگر منابع به منظور اداره مدارس تحصیل می شود و نیز طی آن این منابع در مناطق جغرافیایی مختلف به مدارس برای مصرف تخصیص داده شده و انواع آموزش ها در سطوح مختلف تحصیلی را در بر می گیرد. در این بین از مرسوم ترین شاخص معیار کفایت منابع مالی، درصدی از تولید ناخالص ملی است که برای آموزش و پرورش به مصرف می رسد و یا سهمی از بودجه عمومی دولت مرکزی که نرخ آموزش و پرورش می شود، که این بودجه بیانگر تخصیص ناکافی منابع مالی برای مصرف بوده و آموزش و پرورش را با مشکلات و محدودیت های مالی جدی در تحقق اهدافش روبرو کرده است (عباسی و پاکاری، ۱۳۹۵).

امروزه تامین و تخصیص منابع مالی و به دنبال آن نحوه صحیح مصرف آن در نظام آموزش و پرورش در سراسر جهان خصوصاً در کشورهای در حال توسعه با بحران های جدی رو به رو است، زیرا از یک سو افزایش تقاضا برای آموزش از طریق رشد نسبی جمعیت، گرایش خانواده ها به فراهم کردن انواع تحصیلات برای فرزندان خود، درآمد نسبتاً بیشتر افراد با سواد و تحصیلکرده، تاکید بر برخورداری از حقوق اجتماعی و فرهنگی، رشد پدیده جهانی شدن، رشد روز افزون فناوری اطلاعات و ارتباطات و کاربرد و استفاده آن در زندگی روزمره افراد و از همه مهم تر طرز دیدگاه ها و نگرش ها به آموزش و پرورش و همچنین محدودیت در تامین منابع مالی و کسری بودجه دولتی به آموزش و پرورش و به دنبال آن ضعف در تخصیص و مصرف بهینه و اصولی در نظام های آموزشی این معضل را حادتر نموده است.

منابع مالی دو وظیفه اساسی در آموزش و پرورش به عنوان نهاده ی آموزشی و دیگری ابزار سیاستگذاری دارنده ساز و کار تخصیص بهینه منابع مالی به منزله یک ابزار مدیریتی و راهبردی توانمند و موثر می تواند بخش اساسی از مسائل را حل کند که نیازمند تحقق چهار شرط است: الف) مهیا کردن امکانات و شرایط مناسب از قبیل: اصلاحات اداری، مدیریتی، تغییر دادن نگرش های مالی دست اندرکاران و پذیرش منطق اقتصادی - عقلانی در تصمیم گیری های مالی و منابعی ب) طراحی و تدوین مناسب از نظر اعتبارات و کفایت و اجرای موثر الگوی تخصیص ستانده - محور ج) نظارت و ارزیابی مستمر و در نهایت د) ارائه آموزشهای مناسب و مستمر به همه دست اندرکاران آموزش و پرورش (نادری، ۱۳۸۹).

مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی مدیران و همچنین اتخاذ سبک های واقع گرایانه و تحلیلی در جذب منابع مالی توسط مدیران مدارس از اهمیت زیادی برخوردار است و در این زمینه اقدامات آموزشی، فرهنگی و اقتصادی برای جذب منابع مالی و تخصیص بهینه آن در مدارس، موثر است (دریس جمعه و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۹).

اهمیت، نقش و ارزش مدیریت تخصیص و مصرف بهینه و معقول منابع مالی در نظام های آموزشی را می توان شامل مواردی همچون: برنامه ریزی آموزش محور بر اساس بازده های مالی، برنامه ریزی استراتژیک، ارتقاء و رشد اثر بخشی و کارایی کارکنان، عبور از محدودیت های مالی و اداری، غلبه بر چالش ها بوسیله اداره مهارتهای مالی و اقتصادی بهینه، مدیریت ستادی امور مالی مدرسه، ایجاد سیستم و فرایندهای مالی در طول روند هر مدرسه که این روند باید از سمت تخصیص منابع به سوی فعالیتها، بازده ها و اثرات مطلوب حرکت نماید (لیاگک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸).

در عصر جدید، اصلاحات مدیریت تخصیص منابع در نظام های آموزشی در جهت تمایل راهکار تغییرات و فرایندهای تصمیم گیری دارد و توجه خود را به مشارکت حداکثری مالی و استفاده از دیدگاه های غیر محافظه کارانه جلب کرده است و رویکرد موفق جدید،

<sup>۳</sup>Leigh,P

تمرکز بر تطبیق و کوچک کردن وظایف، استفاده از نظرات مشاوران مالی و الزامات آن در آینده برای مدارس دارد (آرار و ایمانوئل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

می توان مشکلات وضع موجود تامین و تخصیص منابع مالی در آموزش و پرورش را شامل: نوسان داشتن نسبت اعتبارات دولت برای آموزش و پرورش نسبت به تولید ناخالص ملی، نوسان شدید سهم اعتبارات دولت برای آموزش و پرورش در بودجه عمومی کشور، افزایش هزینه سرانه مقاطع تحصیلی نسبت به هم و سهم هزینه های پرسنلی در کل هزینه های آموزش و پرورش و ناکافی بودن منابع اختصاص یافته و همچنین 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.

منابع مالی ناکافی، عدم استفاده از منابع محدود فعلی، عدم تناسب منابع مصرفی با اهداف سازمانی، عدم تخصیص منابع مالی با توجه به سهم متفاوت هر پایه تحصیلی و عدم آشنایی و توجه مدیران و معلمان در اتخاذ سبک های نوین مالی متنوع برای جذب، تخصیص و مصرف منابع مالی از مهمترین چالش های مدیریتی در استفاده از منابع مالی در کلاس های چند پایه ابتدایی است (مسیمانگا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹: ۱).

در تخصیص و مصرف بهینه منابع مالی در مدارس چند پایه باید به اصل همترازی و یا اولویت بندی منابع مالی به دست آمده از سازمان های غیر دولتی توجه نمود و هدف گذاری واقع بینانه نه آرمانی، جمع آوری تدریجی اطلاعات، ارتقاء فرهنگ یادگیری مشارکتی- مالی و ارتقاء تعاملات پیچیده با نهادهای مردمی و همچنین غیردولتی را در جهت جذب مشارکت های مالی مردمی و غیر دولتی در راستای ظرفیت سازی ساختاری، حرفه ای و اقلیمی مدارس چند پایه مد نظر قرار داد (گزارش مرکز ظرفیت سازی راهبردی دانشگاه اونتاریو، کانادا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳).

چالش های ادراکی، چالش های نگرشی، چالش های مهارتی، چالش های فردی، کمبود منابع سازمانی و مالی، ناکارآمدی ساختار سازمانی ناکارآمدی فرهنگ سازمانی، عدم اثربخشی دوره های آموزشی، ناکارآمدی مدیریت مالی سازمانی، غیر تخصصی بودن فرایندهای مالی- سازمانی و مداوم نبودن نظارت و ارزشیابی و چالش های زمینه ای و محیطی در مقایسه با مدارس دیگر را می توان از مشکلات و چالش های مدیریت اجرایی در مدارس روستایی چند پایه بر شمرد (میرزایی و میرزایی، ۱۳۹۵: ۳۷)

با توجه به مطالب گفته شده باید گفت: تامین منابع مالی، تخصیص و مصرف بهینه آن در آموزش و پرورش به دلیل تقاضای فزاینده برای آموزش و به دلیل محدودیت عمومی منابع مالی به عنوان یک بحران قلمداد شده است. اختصاص حجم قابل ملاحظه ای از منابع به آموزش عمومی، نیاز آموزش به منابع بیشتر و ارتباط آموزش عمومی با رشد و توسعه کشور و برقراری عدالت آموزشی و اجتماعی از دلایل توجه به موضوع تخصیص و مصرف بهینه منابع مالی است. مسئله تخصیص و مصرف بهینه منابع مالی در آموزش و پرورش ایران که با محدودیت های مالی مواجه است، نیاز به مدیریت این امر و شناخت چالش ها و ارائه راهکارها و الگوی مدیریتی با توجه به سند تحول بنیادین بسیار مهم بوده که این پژوهش به دنبال بررسی این موضوع است.

## هدف اصلی

هدف کلی از این پژوهش بررسی چالش ها و ارائه راهکارها و الگوی مدیریتی در زمینه تخصیص و مصرف بهینه منابع مالی (نمونه موردی: مدارس چند پایه ابتدایی عشایری غیر کوچ رو منطقه موسیان در استان ایلام) و ارائه الگوی مفهومی متناسب با چشم انداز و اهداف سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش می باشد.

## پرسش ها یا فرضیه ها

پرسشی که مطرح می شود این است که بعد از بررسی چالش ها و ارائه راهکارها، چگونه و با چه الگو یا الگوهای بدیع منابع مالی را به شیوه ای مطلوب و علمی تخصیص و مصرف نمود. پژوهشگر حاضر نیز به ارائه الگوهای بدیع اولیه و ثانویه در این زمینه می پردازد. همچنین فرض می شود که الگوی پیشنهادی ثانویه پژوهشگر حاضر می توان به صورت اجرایی و عملی در تخصیص و مصرف بهینه منابع بکار برده شود.

<sup>۴</sup>Arar, K. Emanuel, T

<sup>۵</sup>Msimanga, M.R

<sup>۶</sup>ONTARIO LEADERSHIP STRATEGY CORE

## مرور بر پیشینه پژوهش

مدیریت در زمینه تخصیص و مصرف بهینه منابع محدود مالی در نظام های آموزش و پرورش در سراسر جهان همواره مورد علاقه پژوهشگران و مدیران در این حوزه بوده است و تحقیقات متنوعی در زمینه بررسی چالش ها و راهکارهای مدیریتی در این خصوص انجام گرفته است. در سال ۱۳۹۰، پژوهشی توسط نادری در مورد رابطه بین منابع مالی و عملکرد آموزشی در مناطق آموزش و پرورش شهر تهران صورت گرفت. در قسمتی از این پژوهش به عملکرد آموزشی مدارس چند پایه ابتدایی روستایی اشاره شده بود و ثابت شد که منابع مالی سرانه محدود، نسبت نامتوازن دانش آموزان به معلم و مسئله اندازه و ابعاد فیزیکی و محیطی مدرسه به طور منفی کیفیت عملکرد آموزشی را تحت تاثیر قرار دادند و نظام تصمیم گیری متمرکز و مازاد منابع انسانی آموزشی (معلمان) ناشی از نحوه تخصیص منابع مالی نهاده محور از دلایل نا کارایی تخصیص منابع مالی بودند (نادری، ۱۳۹۰: ۱۲۹).

در سال ۱۳۹۳، پژوهشی توسط انصاری در زمینه مدیریت تخصیص اعتبارات اختصاص یافته به آموزش و پرورش و مطالعه عوامل درونی و بیرونی موثر بر افزونی مخارج آموزش و پرورش ایران انجام داد. در این پژوهش مشخص شد که اندازه شکاف میان مخارج و اعتبارات در آموزش و پرورش ارتباطی با اهداف، برنامه های مصوب مالی و عملکرد آموزش و پرورش و نوسان درآمدهای دولت ندارند. همچنین خودداری آموزش و پرورش از تصویب و اجرای مقرراتی که بار مالی دارند پس از ابلاغ قانون بودجه به همراه اصلاح الگوی برآورد و تخصیص اعتبارات دولتی و تعیین سهم مطلوب آموزش و پرورش از بودجه عمومی دولت و ابلاغ آن به دولت و مجلس از سوی مقام حکومتی در این زمینه راهگشا باشد.

عباس پور و یزدانی در سال ۱۳۹۶ در پژوهشی با هدف طراحی الگوی تخصیص منابع مالی غیر پرسنلی در آموزش و پرورش با رویکرد گسترش موارد عدالت نظیر: کاهش نابرابری ها و محرومیت زدایی انجام دادند. در این پژوهش مشخص شد که تخصیص بهینه منابع مالی در پیشبرد اهداف سازمان ها نقش مهم داشته و به عنوان ساز و کار اساسی مطرح می باشد و به عنوان یک ابزار مدیریتی می تواند در برقراری عدالت و ارتقای کارایی نظام آموزش و پرورش نقش مهمی داشته باشد. همچنین مشخص شد که الگوی ریاضی تخصیص ستانده - محور ، نظارت و ارزشیابی مستمر و ارائه آموزش های مناسب و مستمر به کادر نظام آموزش و پرورش نقش مهمی دارند که باید مورد توجه سیاستگذاران در حوزه اقتصادی آموزش و پرورش قرار گیرند.

در سال ۲۰۰۳ پژوهشی توسط کیرستوفر<sup>۷</sup> در زمینه مدیریت تخصیص منابع مالی در مدارس روستایی و کوچک انجام داد. در این پژوهش مشخص شد که عمده چالش ها شامل: تقاضا برای افزایش استانداردهای آموزشی و مالی و تقسیم بودجه و همچنین مسائل و مشکلات محیطی در روستاها و وجود مدارس پراکنده با درآمد کم بودند. همچنین راهکارهای ارائه شده شامل: ایجاد باز تخصیص منابع موجود، توجه به الگوی اصلاحی تجمیع مدارس روستایی ، کسب درآمدهای غیر سنتی (قدیمی) توسط مدارس روستایی و در نهایت ایجاد صندوق هایی با اعتبارات مالی و پولی جدید در روستاها و مدارس با درآمد کم بودند.

در سال ۲۰۰۷، پژوهشی توسط بلوم و دیوان<sup>۸</sup> در مورد نقش ابتکارانه سازمان های غیر دولتی در افزایش دسترسی به کلاس های چند پایه در هند صورت گرفت. در قسمتی از این پژوهش به تامین منابع مالی و تخصیص آن بحث شده بود. نتایج نشان داد که اتخاذ سیاست هایی با رویکرد و نگاهی باز به نقش مالی و اقتصادی سازمان های غیر دولتی، طراحی سیستم اطلاعات مالی و یکپارچه مدارس چند پایه ، تجمیع کمک های مالی از سازمان های غیر دولتی با یک برنامه مدون سالانه مدیران و معلمان و آموزش های مستمر و افزایش سطح سواد مالی مدیران و معلمان مدارس چند پایه نقش مهمی در تامین و تخصیص منابع مالی داشت ( بلوم و دیوان، ۲۰۰۷: ۲).

در سال ۲۰۱۲، مسکیتی<sup>۹</sup> میلر<sup>۹</sup> در خصوص تفاوت تخصیص منابع در مدارس شهری در دوره ابتدایی پژوهشی صورت داد. مشخص شد که نابرابری در تخصیص منابع مالی برای مصرف در بین مدارس مستقل شهری و چند پایه روستایی وجود دارد و این نابرابری در پیشرفت عملکرد تحصیلی دانش آموزان مدارس مستقل شهری نسبت به مدارس چند پایه روستایی موثر است (مسکیتی میلر، ۲۰۱۲: ۱).

<sup>۷</sup>Christopher, C  
<sup>۸</sup>Blum, N & Diwan, R  
<sup>۹</sup>Mascitti- Miller, E

زاهو هیویی ژر سال ۲۰۱۶، پژوهشی در زمینه نکات کلیدی و مهم در زمینه تخصیص عادلانه منابع مالی در نظام آموزش و پرورش کشور چین انجام داده است. در پایان مشخص شد که در تخصیص منابع مالی - آموزشی باید به اهمیت اثربخشی تخصیص منابع، نیاز سنجی و امکان سنجی مساعدت و یا مشارکت والدین، توازن توزیع منابع، نظارت و ارزشیابی نامحدود، دادن اختیارات به مدیران و معلمان، تطابق با محیط و بررسی رفتارهای مطلوب مالی - اقتصادی جامعه هدف، توجه ویژه ای داشت.

در سال ۲۰۱۶، پژوهشی توسط لینچ<sup>۱</sup> در کشور انگلستان در زمینه روندهای جدید تخصیص و مصرف منابع مالی در آموزش و پرورش انجام گرفت. نتایج این پژوهش نشان داد که اصلاحات جدید منابع مالی در زمینه برنامه های تخصیص و مصرف منابع مالی آموزشی بر روی نابرابری های عملکردی بین دانش آموزان بویژه در مورد مناطق روستایی، محروم و اقلیت ها تاثیر مهمی داشته و باعث کاهش آسیب های مختلف در آنان شده است و توجه ویژه ای به نیازهای دانش آموزان خاص و ناتوان و کاهش فقر و محرومیت آموزشی در مدارس آنان شده است. همچنین مشخص شد که توزیع تمام وقت منابع و امکانات، تقویت خدمات آموزش مالی به مدیران و معلمان، ارائه الگوهای هدایت آموزشی در زمینه تخصیص و مصرف مطلوب منابع مالی به کارکنان، کسب صلاحیت ها و شایستگی های مالی و پولی مدیران، تعیین سطح بندی واقعی و دست یافتنی انتظارات مالی در زمینه داده - ستانده در نظام های آموزش و پرورش در جهان می تواند موضوع تخصیص و مصرف منابع مالی را برای همگان به صورت مطلوب فراهم تر کند.

اعضای پروژه اداره امور مالی و سلامت در کشور غنا ژر سال ۲۰۱۸، موضوعی در خصوص تخصیص منابع و شکوفایی آن در بخش های آموزش و پرورش و سلامت در کشور غنا و بررسی چالش ها و فرصت ها در این زمینه انجام دادند. در این پژوهش مشخص شد که چالش ها شامل: افزایش روز افزون تقاضاهای عمومی برای دریافت خدمات آموزشی و بهداشتی، افزایش فشار برای بهبود سریع وضعیت مالی، کمبود بودجه عمومی دولتی برای تخصیص منابع مالی زیاد، و رشد سریع جمعیت و مهاجرت به شهرها و رشد شهر نشینی بودند. در پایان به راهکارهایی همچون: ایجاد و گسترش طرح بیمه سلامت ملی در بخش سلامت و بیمه مالی برای آموزش و پرورش، ایجاد فرصت برای تحرک منابع داخلی و گسترش روز افزون آن برای پویایی اقتصادی و پروژه ه های درازمدت مالی در بخش های آموزش و پرورش و سلامت اشاره شده است.

پژوهشی توسط آبا یاسکارا و آروناتیلک<sup>۲</sup> ژر سال ۲۰۱۸ در کشور سریلانکا در زمینه تخصیص منابع مالی در سطح مدارس و تاثیر آن بر روی بازده های آموزشی - تحصیلی مدارس انجام دادند. در این پژوهش مشخص شد که تخصیص و مصرف منابع مالی علاوه بر سطوح مختلف و یکپارچه هر سیستم آموزشی در سطح کلان، می تواند در سطوح مدارس هم بر روی سطح انتظارات آموزشی معلمان و کیفیت کاری مدیران، بهبود سطوح مالی مدارس، افزایش تعهد معلمان به کار خود، برابری در تخصیص و مصرف منابع در سطوح مختلف فعالیت های مدارس هر منطقه در نهایت دستیابی به بازده های مورد انتظار و معقول تاثیر مهمی داشته باشد. همچنین مشخص شد که این تخصیص منابع مالی در مدارس با چالش هایی نظیر: کمبود بودجه عمومی دولتی، عدم مشارکت بخش های خصوصی و محلی و زیاده خواهی ها و انتظارات نامعقول مدیران مدارس در زمینه حل مشکلات مالی در کمترین بازه زمانی ممکن، مواجه است.

در سال ۲۰۱۸ آرار و ایمانویل پژوهشی در خصوص اصلاحات عصر حاضر مدیریت تخصیص منابع در مدارس دوره دبیرستان های برخی از ایالت های آمریکا انجام دادند. در این پژوهش که بر تحلیل کمی تمرکز داشته بود از ابزار مصاحبه از کارکنان ۱۹ دبیرستان استفاده شده بود، در پایان مشخص شد که: چالش های مدیریت تخصیص منابع در آموزش و پرورش ناشی از دیدگاه های محافظه کارانه برخی از مسئولان بوده و نیاز شدید و جدی راهکار به شکستن محافظه کاری و به روز شدن تغییرات فرایندهای تصمیم گیری مبتنی بر تطبیق و کوچک کردن وظایف و استفاده از نظرات مشاوران و الزامات و مشارکت حداکثری در تامین منابع مالی در مدارس احساس می شود.

<sup>۱</sup>Zhaohui, C

<sup>۲</sup>Lynch, M

<sup>۳</sup>Ghana and the Health Finance and Governance Project (HFG)

<sup>۴</sup>Abayasekara, A. Arunatilak, N

در سال ۲۰۱۹، پژوهشی توسط ویلیس و همکاران<sup>۴</sup> در مورد راهبردهای تخصیص منابع مالی برای بهبود سریع عملکرد مدارس چند پایه صورت گرفت. نتایج نشان داد که ۴ حیطه یعنی: تلقی منابع مالی به عنوان یک نوع سرمایه گذاری برای آینده، توزیع برابر منابع مالی، ایجاد اولویت بندی از طریق مدیریت مشارکتی سهامداران (مشارکت مردمی) و رفع لایه های موانع تخصیص بهینه منابع مالی برای مصرف از مهمترین راهبردها و راهکارهای اجرایی در این حوزه برای مدارس می باشند (ویلیس و همکاران، ۲۰۱۹، ۵).

در سال ۲۰۲۱، پژوهشی توسط ناپاران و آلینساگ<sup>۵</sup> در مورد راهبردهای مدیریت کلاس های چند پایه انجام دادند. در قسمتی از این پژوهش به مدیریت تخصیص و مصرف امکانات و منابع مالی و اعتباری اشاره شده بود و مشخص شد که نابرابری در تخصیص منابع، استفاده غلط از منابع مصرفی و عدم سواد مالی و اقتصادی لازم و کافی معلمان از مشکلات این حوزه در مدارس چند پایه بود (ناپاران و آلینساگ، ۲۰۲۱: ۴).

در پایان می توان گفت: پیشینه پژوهش های صورت گرفته بیشتر تمرکز بر روی چالش ها و راهکارهایی نظیر: کاهش نابرابری ها، ایجاد ساز و کارهای مدیریتی تخصیص و مصرف منابع مالی، نیاز سنجی، امکان سنجی، تصویب قوانین، کمبود منابع مالی و نحوه چگونگی صحیح مصرف، فرایندهای تصمیم گیری، مشارکت حداکثری مدیران، معلمان و سایر آحاد مردم در تامین، تخصیص و مصرف منابع مالی و ضرورت تغییرات راهبردی در مدیریت و تخصیص منابع مالی تاکید داشته اند و بین نتایج تحقیقات صورت گرفته داخل و خارج از کشور همخوانی نسبی وجود داشته است و جنبه نوآورانه پژوهش حاضر این است که مسئله مدیریت تخصیص منابع مالی و مصرف بهینه آن را می خواهد در مدارس خاصی تحت عنوان مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو که با مسائل و مشکلات فراوانی در حوزه مالی و اقتصادی روبرو هستند در قالب بررسی چالش ها و ارائه راهکارها مطالعه نماید.

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی<sup>۶</sup> و به شیوه کیفی<sup>۷</sup> و به صورت تحلیلی<sup>۸</sup> می باشد. بخاطر اینکه جامعه محدود بود از نمونه گیری صرف نظر شد و کل جامعه پژوهشی، به عنوان نمونه پژوهش مدنظر قرار گرفتند. برای جمع آوری اطلاعات، از پرسشنامه سازوکار تخصیص منابع مالی نادری<sup>۹</sup> (۱۳۸۹) برای نمونه مورد نظر یعنی: معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی اداره مذکور و کارشناسان مختلف حوزه امور مالی و مدیران ۴ مدرسه ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو در آموزش و پرورش منطقه موسیان در استان ایلام در روستاهای مرزی چم هندی پایین، صمانه، ابو غویر و عین غانم با ۶۵۰ نفر جمعیت و عرب زبان بومی منطقه و ۱۱۰ دانش آموز در سال تحصیلی ۱۳۹۹/۱۴۰۰ می باشد که بعد از بررسی چالش ها، راهکارها و مباحث نظری، الگوهای مفهومی اولیه و ثانویه به منظور مدیریت تخصیص و مصرف بهینه منابع مالی به صورت کاربردی و اجرایی ارائه شده است. پایایی پرسشنامه برابر با ۰/۸۶ و برای روایی به چندین متخصص و کارشناس امور مالی در آموزش و پرورش و اساتید دانشگاه در زمینه اقتصاد آموزش و پرورش و امور مالی مراجعه کرده که پرسشنامه مذکور را مورد تایید قرار دادند.

### بحث و بررسی

می توان با نگاهی اجمالی منطقه موسیان و آموزش و پرورش آن را چنین توصیف کرد: منطقه (بخش) موسیان از توابع شهرستان دهلران و در استان ایلام قرار دارد که بدون احتساب روستاهای تابع آن، حدود ۳ هزار جمعیت داشته و با اضافه کردن روستاهای تابع و دهستان دشت عباس جمعیت آن به ۱۰ هزار نفر می رسد. آموزش و پرورش منطقه موسیان در ابتدا به صورت نمایندگی شهرستان دهلران بود که در سال

<sup>۴</sup>Willis, J & et al

Naparan, G.B & Alinsug, V.G

<sup>۵</sup>Applied Research

<sup>۶</sup>Quality Method

<sup>۷</sup>Analysis

<sup>۸</sup>Naderi financial resource allocation mechanism questionnaire

<sup>۹</sup>Conceptual Models

۱۳۷۷ به دلیل وسعت مناطق روستایی و جمعیت آن به صورت مستقل تبدیل وضعیت شد. در سال ۱۳۹۰ با توجه به کثرت وظایف محوله به رئیس و سایر دوایر اداره، معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی آن ایجاد گردید. در حال حاضر در سال ۱۴۰۰، تعداد کل مدارس ۵۹ می باشد همچنین تعداد نیروهای آموزشی ۳۸۰ نفر بوده و تعداد کل نیروها، با احتساب نیروهای اداری ۴۰۰ نفر می باشند. در این منطقه ۴ مدرسه چند پایه ابتدایی عشایری غیر کوچ رو شامل چم هندی پایین، صمانه، ابوغوریر و غین غانم با مجموع ۱۱۰ دانش آموز مشغول به تحصیل اند. در ادامه به مهمترین چالش های یازده گانه مدیریت تخصیص منابع مالی و اقتصادی و مصرف آن در مدارس چند پایه ابتدایی عشایری غیر کوچ رو در آموزش و پرورش منطقه موسیان از دیدگاه معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی و کارشناسان این معاونت و مدیران مدارس مذکور اشاره می شود.

۱- تمرکز منابع و عدم تخصیص به موقع برخی از منابع مالی از طرف مرکز (تهران) و استان در جهت مصرف بهینه و به موقع منابع به مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو در آموزش و پرورش منطقه موسیان نظیر: سرانه مدارس، انواع وام ها و ...

۲- پراکندگی، دوری و محرومیت مرزی و جنگی مدارس مناطق عشایری غیر کوچ رو در موسیان از حیث مسافت تا بخش و تخصیص منابع مالی اندک آموزش و پرورش به مدارس و تحمیل هزینه بیشتر در خصوص تخصیص منابع مالی، تجهیزات مصرفی جاری، کالبدی و سرمایه ای به مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو.

۳- عدم مشارکت و همکاری و همچنین پشتیبانی لازم و کافی از سوی برخی از نهادها، ارگان ها و سازمان های دیگر در منطقه موسیان به آموزش و پرورش منطقه موسیان (با توجه به محرومیت منطقه و مرزی بودن آن و دوری تا مرکز استان و اینکه منطقه موسیان دارای منابع و شرکت های نفتی و گازی بوده که اغلب کمک ها و پشتیبانی های مالی آنان اندک بوده (کمتر از حد انتظار است) و بدون برنامه ریزی از قبل به صورت امور جاری به مدارس چند پایه عشایری غیر کوچ رو اهداء و مصرف می شوند.

۴- عدم مشارکت و همکاری لازم و کافی برخی از والدین مشمول و نبود خیرین سازماندهی شده در منطقه موسیان در جهت کمک های مالی و پشتیبانی از آموزش و پرورش منطقه موسیان (با توجه به اینکه بیشتر روستاهای منطقه عرب نشین بوده و والدین کشاورز می باشند و خیرینی هم پیدا می شوند که کمک های مالی آنان هم اندک و انفرادی بوده و بدون اطلاع و برنامه ریزی از قبل به صورت اهداء به مدارس برای صرف امور جاری در مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو مصرف می شوند.

۵- نبود یک سند و یا منشور در سطح ملی، استانی و حتی منطقه ای در خصوص تخصیص و اصلاح الگوی مصرف بهینه در مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو از جمله امور مصرفی آب، برق، گاز، نفت و ... و نبود سیاست های تشویقی و حمایتی از مدارس و همچنین شرح وظایف مسئولان مربوطه و در نظر نگرفتن شرایط هر مدرسه.

۶- نبود ساز و کار های مشخص حمایتی و مالی منظم و دائمی از مدارس، معلمان و دانش آموزان ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو نظیر: ایجاد صندوق های مالی، تخصیص و پرداخت وام ها و ...

۷- سهم خواهی برخی از مدیران مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو و تلاش برای تخصیص و مصرف منابع مالی و کالبدی بیشتر برای مدرسه خود در جهت پیشبرد سریع تر و راحت تر امور جاری مدرسه.

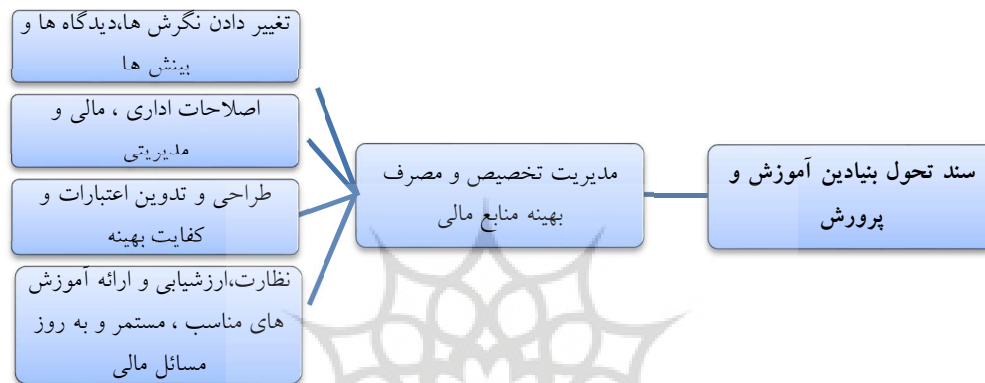
۸- نبود یک برنامه مدیریتی در سطوح ملی، استانی و محلی در خصوص برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل در اموری مانند: ارائه و فروش محصولات و صنایع دستی و هنری عشایری و محلی که توسط دانش آموزان هر مدرسه تهیه می شود، به بازارهای مرتبط که در صورت تحقق این امر، می توان منابع مالی خوبی را برای مدارس در جهت تامین برخی از موارد مالی مهیا کرد.

۹- بالا بودن هزینه های جاری مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو و عدم تطبیق محاسبه آنها با سایر مدارس دیگر

۱۰- هنوز عزم جدی در خصوص اجرای سند تحول بنیادین در بُعد و حوزه اقتصادی و مالی در آموزش و پرورش در سطح کلان و مدارس در سطح خرد وجود ندارد و حتی بسیاری از کارکنان، مدیران، دانش آموزان و والدین اطلاعات لازم و کافی در خصوص ابعاد اقتصادی و مالی و مدیریت صحیح تخصیص و مصرف منابع مالی در سند تحول بنیادین ندارند و اطلاع رسانی جامع و کاملی در خصوص ابعاد مختلف سند تحول بنیادین آموزش و پرورش نشده است.



- ۱۱- عدم شناخت و سواد مالی لازم و کافی برخی از کارشناسان اداری، مدیران و معلمان مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو در خصوص تخصیص منابع مالی و مصرف بهینه آن در مدارس
- ۱۲- عدم تخصیص منابع مالی برای مصرف بهینه در مدارس ابتدایی چند پایه متناسب با تعداد، جنسیت، تفاوتها آموزشی و تربیتی متناسب در هر پایه تحصیلی در مناطق عشایری غیر کوچ رو
- ۱۳- یک برنامه نیازسنجی واقعی، دقیق، جامع و علمی در خصوص نحوه تخصیص و مصرف بهینه منابع مالی قبل از آغاز هر سال تحصیلی برای مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو با توجه به افزایش یا کاهش دانش آموزان و نیروی آموزشی و پرورشی، موارد تجهیزات استهلاکی، وضعیت وسایل و تجهیزات آموزشی، پرورشی، تربیت بدنی، بهداشت و ... صورت نمی گیرد و این مسئله مشکلات و مسائلی در هنگام اواسط سال تحصیلی از نظر عدم تخصیص و مصرف بهینه برای مدارس ایجاد می کند.



### الگوی مفهومی اولیه پژوهش

این الگو نشان می دهد که تخصیص و مصرف بهینه منابع مالی در نظام آموزش و پرورش باید تحت تاثیر تغییر دادن نگرش ها و دیدگاه های مالی و پولی و پذیرش منطق اقتصادی - عقلانی در تصمیم گیری های مالی و منابعی، اصلاحات اداری، مالی و مدیریتی به صورت کوچک سازی با هدف چابک سازی، ایجاد، طراحی و تدوین نحوه اعتبارات و کفایت های مالی و اجرای موثر الگوی تخصیص منابع داده و ستانده محور و در نهایت نظارت و ارزشیابی و ارائه آموزش های مناسب، مستمر و به روز به همه دست اندرکاران آموزش و پرورش بصورت مجازی و حضوری قرار گرفت.

### تحلیل یافته ها و ارائه راهکارها

بر اساس مباحث مطرح شده، مسئله تخصیص منابع مالی و به دنبال آن مصرف بهینه همین منابع مالی اختصاص یافته، نیاز به ساز و کار مدیریتی واحد و اساسی دارد که با توجه به کمبود منابع مالی آموزش و پرورش در بودجه عمومی دولت در تخصیص و افزایش نحوه مصرف و نبود یک الگوی واحد مصرفی در نظام آموزش و پرورش ایران در کل و در منطقه موسیان و مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو در خُرد، چالش هایی ایجاد می شود که نیاز به تحلیل و ارائه راهکارهایی اجرایی دارد. در تحلیل یافته ها باید گفت: که منطقه موسیان که دارای آموزش و پرورش مستقل است، دارای چالش های متعددی در زمینه مالی و اعتباری هست که به مهمترین آنها اشاره شد. نتایج اولیه نشان می دهد که برای تخصیص و مصرف بهینه منابع مالی موجود در آموزش و پرورش منطقه موسیان و بویژه در مدارس ابتدایی چند پایه

عشایری کوچ رو که با محرومیت های مختلفی روبرو هستند، نیاز به تغییر دیدگاه ها، نگرش ها و تفکرات مالی از یک طرف و سهم خواهی معقولانه و بهینه بیشتر منابع مالی از مراجع استانی و وزارتی و توجه به ابعاد مالی و اقتصادی موجود در سند تحول بنیادین رای حل مسائل دارد که همین منابع موجود مالی کم را به صورت صحیح، علمی و اصولی تخصیص داد و ضمن مصرف صحیح آن، به طور علمی و عملی مدیریت نمود. در ادامه به مهمترین راهکارها برای رفع یا کاهش چالش ها اشاره می شود:

۱- در مورد چالش اول، با توجه به ایجاد راهکار خلاقیت و نوآوری یکپارچه هماهنگ از جمله: تشکیل بانک اطلاعاتی و سیستم یکپارچه فناوری ارتباطات و اطلاعات در مورد امور و منابع مالی مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو در جهت چابک سازی امور مالی این مدارس برای حوزه ستادی و ادارات کل در خصوص تخصیص و مصرف بهینه، به موقع، ساده، متنوع و اثر بخشی منابع مالی که می تواند موجب تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در این زمینه باشد.

۲- در مورد چالش دوم، توجه به راهکارهای افزایش روحیه انقلابی و جهادی در جهت رفع محرومیت های متعدد مدارس مناطق مرزی و جنگی روستایی و عشایری منطقه موسیان و همچنین ایجاد مجتمع های متمرکز مالی و آموزشی برای جلوگیری از پراکندگی مدارس مناطق روستایی و عشایری غیر کوچ رو و تخصیص بهینه منابع و همچنین تخصیص اعتبارات نهادهای مرتبط نظیر: وزارت کشور، استانداری، فرمانداری، سازمان امور عشایری و بخشداری به آموزش و پرورش منطقه موسیان در جهت توسعه مدیریت منابع مالی و پشتیبانی از آن.

۳- در مورد چالش سوم، توجه به راهکارهای افزایش روحیه مشارکتی و کار جمعی که زمینه تحقق سند تحول بنیادین می باشد و همچنین تقویت دیپلماسی اقتصادی - آموزشی با سایر نهادها، ارگان ها و سازمان های دیگر و همچنین استفاده از خدمات NGO ها و در نهایت کاهش مالیات ها از نهادها، ارگان ها و سازمان های دیگر و تخصیص منابع حاصل از آن به آموزش و پرورش منطقه موسیان و اطلاع رسانی لازم و بهینه در جهت دریافت کمک ها و اعتبارات مالی به شیوه متمرکز به آموزش و پرورش منطقه موسیان و خاص مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو و نه به صورت کمک به مدارس بصورت انفرادی، پراکنده و بدون برنامه ریزی شده. این امر هم نیازمند ایجاد سامانه های مالی و اطلاع رسانی یکپارچه برای انجمن های اولیاء و روابط عمومی آموزش و پرورش می باشد.

۴- در مورد چالش چهارم، به اصل و راهکار مهم گفتمان سازی که می تواند زمینه تحقق سند تحول بنیادین را فراهم سازد توجه کرد. همچنین به راهکارهایی همچون: تشکیل مجمع خیرین اقتصاد ساز آموزش و پرورش منطقه موسیان برای کمک به مدارس ابتدایی چند پایه غیر کوچ رو می توان اقدام نمود و علاوه بر این می توان به ایجاد حساب اقتصادی ویژه آموزش و پرورش منطقه موسیان (عمرانی و جاری) برای چابک سازی، سهولت و مشارکت عمومی بهتر مردم و جداسازی آن از حساب های عمومی و اداری وزارت و استان اقدام نمود و همچنین به ایجاد سامانه های مالی برای دسترسی و کمک عمومی مردم، اقدام کرد.

۵- در مورد چالش پنجم، باید به راهکار ارائه سیستم یکپارچه و واحد تخصیص و اصلاح الگوی مصرف بهینه در مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو اشاره نمود، که این مسئله نیازمند به سند و مشورتی واحد و ملی پیوست سند تحول بنیادین می باشد که باید شرایط جغرافیایی، منطقه ای، اقتصادی، فرهنگی، موقعیتی و ویژه مدارس هر استان، شهرستان و یا منطقه را در آن لحاظ کرد که این امر مستلزم تصویب قوانین از سوی نهادهایی همچون: هیئت دولت، مجلس شورای اسلامی، مجمع تشخیص مصلحت نظام و شورای نگهبان دارد.

۶- در مورد چالش ششم، می توان به راهکارهایی نظیر: طرح رتبه بندی تخصیص و مصرف منابع انسانی بر اساس امتیازات، نوع منبع و پرداخت ها، حرفه ای گرایی با هدف مهندسی منابع انسانی و عدالت منابعی و اقتصادی، ایجاد صندوق رفاه مدارس و یا صندوق رفاه معلمان و دانش آموزان عشایری اشاره نمود که می تواند با جلب حمایت های مالی دولتی و غیر دولتی بسیاری از معضلات و کمبودهای منابعی را بر طرف کند که البته این امر هم نیازمند تصویب قوانین در هیئت دولت، شورای عالی آموزش و پرورش و صحن مجلس دارد.

۷- در مورد چالش هفتم، باید به اصل عدالت مالی و منابعی متناسب با شرایط هر مدرسه در تخصیص، توزیع و مصرف بهینه منابع که می تواند سند تحول بنیادین را محقق سازد توجه کرد و زیر بار فشارها و برخی از سهم خواهی ها نرفت.

۸- در مورد چالش هشتم باید به پرورش مهارت آموزشی دانش آموزان که در سند تحول بنیادین هم به آن اشاره شده است، اقدام به ثبت سفارش محصولات و صنایع مختلف مدارس از طریق ایجاد سامانه های فروش محصولات و صنایع مدارس به بازارهای محلی، استانی و ملی کرد و همچنین اقدام به برگزاری کارگاه ها، نمایشگاه ها و جشنواره های متعدد روستایی و عشایری با همکاری پژوهش سراهای دانش آموزی در این خصوص با همکاری ادارات، نهادها و ارگان های مرتبط نظیر: سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری و سازمان امور عشایری، سازمان همیاری ها و دهیاری های کشور نمود، تا از این طریق منابع مالی جذب شود و آنها را به مدارس جهت مصرف بهینه تخصیص داد.

۹- در مورد چالش نهم، می توان به راهکارهایی نظیر: کاهش معقولانه هزینه های جاری مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو، تدوین الگوی بهینه مصرف توسط کارشناسان و ابلاغ به مدارس، تصویب قوانین دولتی در خصوص رایگان نمودن مواردی نظیر: آب، برق، گاز و سوخت نفت و یا بهینه مصرف نمودن و همچنین تطبیق با سایر مراکز و نهادهای دولتی و غیر دولتی.

۱۰- در مورد چالش دهم، باید گفت: الزام جدی مسئولان مربوطه به اجرای سند تحول بنیادین در سطح کلان و خرد و همچنین اطلاع رسانی مطلوب به جامعه هدف یعنی کارکنان، مدیران، معلمان، دانش آموزان و والدین ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو در قالب برگزاری کارگاه های آموزشی - توجیهی و دوره های الکترونیکی و حضوری ضمن خدمت و اعمال سیاست های تشویقی و ارتقایی در این زمینه، می تواند راهکارهای مناسبی باشند.

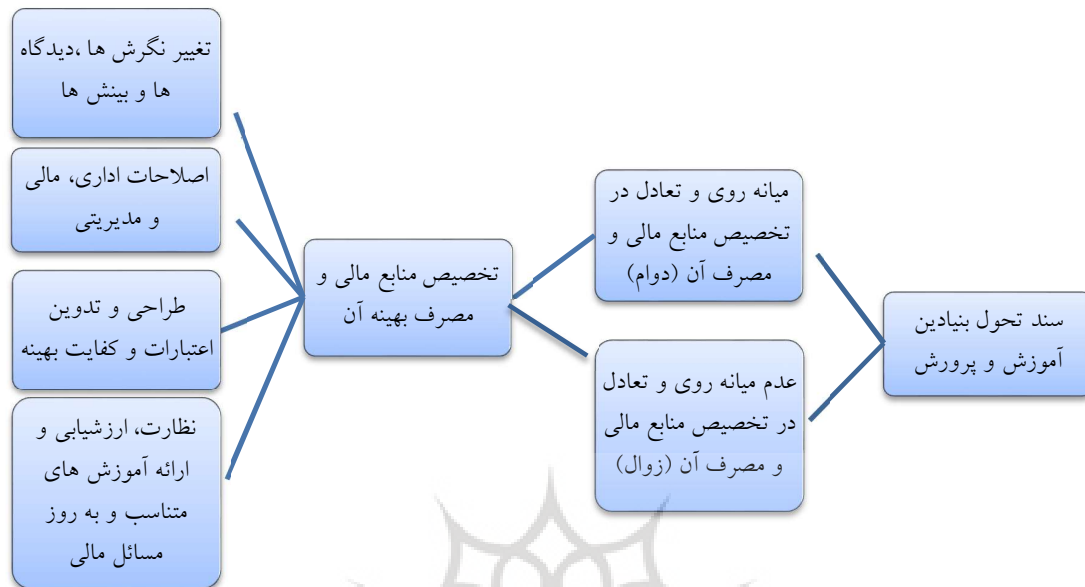
۱۱- در مورد چالش یازدهم، برگزاری کارگاه های علمی، دوره ها و کلاس های ضمن خدمت بصورت حضوری و مجازی در مورد افزایش سطح سواد مالی و اقتصادی در مورد تخصیص منابع و مصرف بهینه آن در مدارس برای کارشناسان اداری، مدیران و معلمان توسط کارشناسان و مدرسان مجرب

۱۲- در مورد چالش دوازدهم، باید برنامه مدون سالانه توسط کارشناسان آموزشی و مالی که شناخت و دانش لازم و کافی در مورد هر پایه تحصیلی در مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو در مورد تخصیص منابع مالی و مصرف بهینه آن تدوین و تهیه گردد و در اختیار ادارات و کارشناسان بخش امور مالی و مدیران و معلمان مدارس چند پایه قرار گیرد.

۱۳- در مورد چالش سیزدهم باید گفت: تدوین و ارائه یک برنامه نیازسنجی متناسب با شرایط، موقعیت و وضعیت مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو با مشارکت متخصصان برنامه ریزی منابع مالی و سایر صاحب نظران و اساتید دانشگاهی در خصوص نحوه تخصیص و مصرف بهینه منابع مالی و مدیریت آن در طول سال تحصیلی برای مدارس چند پایه عشایری بسیار مورد نیاز بوده و باید به آن به عنوان یک امر علمی و تخصصی نگاه کرد و آن را دنبال نمود.

در پایان باید گفت یکی از شیوه های اصلی در مدیریت منابع مالی و مصرف بهینه آن به نظر پژوهشگر، توجه به اصل اعتدال، اعتدال پویا و پابرجا و در حد میانه در همه امور از جمله توزیع منابع و مصرف بهینه است. طبق این اصل باید گفت: تعادل در نظام ها و سیستم های باز از جمله نظام ها و سیستم های مالی، تعادلی پویاست که حالتی است که در امتدادی حفظ می شود و به سطح ثابتی بستگی ندارد و به عبارتی ضمن تغییر، دگرگونی، رشد و تحول در طول زمان با محیط و روابط بین اجزاء، خود را حفظ می کنند و تعادل آن از نوع تعادل پویا و پابرجا و میانه (حد وسط) است و افراط و تفریط باعث آنتروپی و زوال سیستم است. به عبارتی دیگر در مدیریت تخصیص و مصرف بهینه منابع مالی، باید حالتی متعادل (اعتدال)، همیشگی (پابرجا) و در حد میانه (حد وسط) باشد و زیاده روی در تخصیص و مصرف منابع مالی

و با عدم تخصیص صحیح از منابع و مصرف آن، باعث نابودی نظام مالی در سیستم آموزش و پرورش و در مدارس چند پایه عشایری می شود.



### الگوی مفهومی نهایی (ثانویه) پژوهش

الگوی نهایی (ثانویه) پژوهش نشان می دهد که دوام تخصیص منابع و مصرف بهینه آن مصرف، بستگی به اصل مدیریتی مهم، یعنی اصل میانہ روی و تعادل در تخصیص و سپس مصرف بهینه منابع داشته و عدم میانہ روی و تعادل در تخصیص منابع و مصرف آن، باعث زوال و نابودی می شود.

### نتیجه گیری:

شناسایی، جذب، نگهداری، مصرف و توسعه منابع مالی در کنار استعدادهای انسانی از وظایف عمده سازمان ها و مدیران امروزی است. چشم انداز کنونی مدیریت منابع مالی در سازمان ها توجه خود را به سمت استعدادهای انسانی به عنوان امری حیاتی در دستیابی به مزیت رقابتی با استفاده از مهمترین سرمایه های مادی، مالی و انسانی جلب کرده، که این امر مستلزم تغییر پارادایم به سمت توجه به توانمندیها و ظرفیت های مثبت نیروهای مختلف آموزش و پرورش بویژه معلمان و دانش آموزان است. تا پیش از این در عرصه مدیریت، منابع مالی در کنار منابع انسانی بیشتر به رفع و ضعف و اشکالات توجه می شد ولی امروزه رفتار سازمانی مثبت گرا در بُعد مالی و هم انسانی در هزاره سوم مورد توجه قرار گرفته است و اگرچه وجود منابع مادی و سرمایه های مالی برای بهبود عملکرد توسعه همچنان ضروری است، اما با این حال زمانی که به تنهایی مورد توجه قرار می گیرند راهکار مناسبی به منظور بهبود عملکرد و توسعه عالی سیستم آموزش و پرورش به شمار نمی آید. به دیگر سخن حل چالش ها و رسیدن به راهکارها و دستیابی به عملکرد عالی، تنها زمانی به دست می آید که در کنار منابع و سرمایه گذاری مالی به سرمایه گذاری روی منابع غیر سنتی و نامشهود سازمانی به ویژه سرمایه روان شناختی توجه کنیم.

امروزه به منظور تحقق ابزار مدیریتی، تهیه امکانات و تجهیزات، طراحی و تدوین مناسب اعتبارات مالی و اجرای موثر الگوهای مختلف تخصیص و مصرف بهینه منابع مالی، مسئله تخصیص و مصرف منابع مالی و مدیریت موثر در این حوزه، با توجه به کمبود شدید منابع عمومی دولتی اختصاص داده شده به آموزش و پرورش به طور کلی و مدارس ابتدایی چند پایه عشایری غیر کوچ رو بسیار مهم و حیاتی می باشد

که در این بین شناخت و بررسی چالش‌ها، ارائه راهکارها و الگوهای مالی و اقتصادی می‌تواند بسیاری از زوایای پنهان را روشن سازد. نتایج این پژوهش با تحقیقات نادری (۱۳۹۰)، انصاری (۱۳۹۳)، عباس پور و یزدانی (۱۳۹۶)، کریستوفر (۲۰۰۳)، بلوم و دیوان (۲۰۰۷)، مسکیتی میلر (۲۰۱۲)، زاهو هیویی (۲۰۱۶)، ویلیس و همکاران (۲۰۱۹) و ناپاران و آلینساگ (۲۰۲۱)، مطابقت و همسویی دارد. در پایان مشخص شد که الگوی ثانویه تخصیص و مصرف بهینه منابع مالی پژوهشگر حاضر، توانست راهکارها و رهنمودهای بدیع و به روز را برای مدیریت در این زمینه ارائه دهد و فرض پژوهش تایید شد.

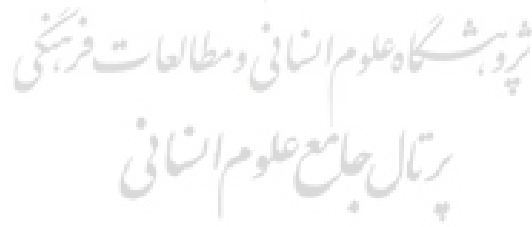
## منابع و مآخذ:

- احمدی، غلامعلی و همکاران (۱۳۹۵)، مروری بر نحوه تامین منابع مالی در آموزش و پرورش، کنفرانس بین المللی نخبگان مدیریت.
- انصاری، عبدالله (۱۳۹۳)، مطالعه عوامل درونی و بیرونی موثر بر فزونی مخارج آموزش و پرورش نسبت به اعتبارات اختصاص یافته، دوفصلنامه علمی پژوهشی مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، دوره ۳، شماره ۱۰، صفحه ۱۴۶-۱۱۹.
- دریس جمعه، اسماعیل و همکاران (۱۳۹۷)، دوره های جذب منابع مالی در مدارس توسط مدیران موفق، نشریه تحلیل مالی، دوره دوم، شماره ۱.
- رستم آبادی، ملیحه، میدانی، محمود (۱۳۹۵)، عدالت آموزشی از منظر کلاس های چند پایه در ایران، دومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات اجتماعی ایران.
- شیخ سیه بنوییه، صدیقه، احمدی، نجمه (۱۳۹۶)، تامین مالی آموزش و راه های تخصیص منابع، همایش ملی رویکردهای نوین آموزشی و پرورشی در تعلیم و تربیت.
- عباس پور، عباس، یزدانی، راضیه (۱۳۹۶)، طراحی الگوی تخصیص منابع مالی غیر پرسنلی در آموزش و پرورش با رویکرد عدالت در آموزش) کاهش نابرابری ها، محرومیت زدایی، سومین کنفرانس سراسری دانش و فناوری علوم تربیتی مطالعات اجتماعی و روانشناسی ایران
- عباسی اسداله، پاکاری، ابوالفضل (۱۳۹۵)، راههای تامین مالی در نظام آموزشی ایران و جهان، دومین همایش بین المللی مدیریت، اقتصاد و توسعه.
- میرزایی، عبدالله، میرزایی، طاهره (۱۳۹۵)، مشکلات و چالش های مدیریت اجرایی در مدارس روستایی و چند پایه، سومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی.
- نادری، ابوالقاسم (۱۳۸۹)، ساز و کار و الگوی مطلوب تخصیص منابع مالی برای آموزش و پرورش: مبانی، الزامات، عناصر و الگوریتم، مجله تعلیم و تربیت، شماره ۱۰۴.
- نادری، ابوالقاسم (۱۳۹۰)، تحلیل رابطه بین منابع مالی و عملکرد آموزشی مناطق آموزش و پرورش شهر تهران، فصلنامه علمی - پژوهشی برنامه و بودجه، سال شانزدهم، شماره ۱، ۱۵۹-۱۲۹.

## Reference:

- Abayasekara, A. Arunatilak, N (2018), School- level Resource Allocation and Education Outcome in Sri Lanka, *International Journal of Educational Development*, Volume 61, Pages 127-141.
- Arar, K, Emanuel, T (2018), High School Management Resource Allocation in a Era of Reforms. *Published of: International Journal of Educational Management*.
- Blum, N & Diwan, R (2007), Small, Multigrade School and Increasing Access to Primary Education in India: National Context and NGO Initiatives, *Publication in Institute of Education University of London*.

- CDD- Ghana and the Health Finance and Governance Project (2018), Resource Allocation and Utilization in the Health and Education Sector : Challenges and Opportunities in Ghana. **Published of: UNITED STATES AGENCY INTERNATIONAL DEVELOPMENT (USAID).**
- Christopher, R (2003), Resource Allocation in Rural and Small Schools, **ERIC Clearinghouse on Rural Education and Small Schools. ERIC DIGEST.**
- Mascitti- Miller, E (2012), Resource Allocation : Practices in Urban Elementary Schools, **submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree Ed.D in Executive Leadership, Fisher Digital Publications.**
- 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.
- Naparan, G.B & Alinsug, V.G (2021), Classroom Strategies of Multigrade teachers, **Social Sciences & Humanities Open**, Vol.3, No 100109.
- Leigh, P (2018), Managing School Finance in Times of Budgetary Pressure and Uncertainty, **Focus Education.**
- Lynch, M (2016), New Model and Trends in Resource Allocation, **THE EDOVOCATE.**
- ONTARIO LEADERSHIP STRATEGY CORE (2013), Aligning Resources with Priorities : Focusing on what Matters Most, **BULLETIN # 6.** PP: 1-34.
- Zhaohui, C (2016), Key to Fair Education is Resource Allocation. **CHINA DAILY.**
- Willis, J & et al (2019), Resource Allocation Strategies to Support The Four Domains for Rapid School Improvement, **The Center on School Turnaround.**





This document was created with the Win2PDF "print to PDF" printer available at <http://www.win2pdf.com>

This version of Win2PDF 10 is for evaluation and non-commercial use only.

This page will not be added after purchasing Win2PDF.

<http://www.win2pdf.com/purchase/>

پښتونستان د علومو انساني او مطالعاتو فریښی  
پرتال جامع علوم انسانی