



میزگرد:

## بررسی بودجه و روش های تأمین و استفاده بهینه از منابع مالی در آموزش و پرورش

شرکت کنندگان:

- ۱- آقای احمد صافی
  - ۲- آقای عبدالحسین نفیسی
  - ۳- آقای فرزانه
  - ۴- آقای محسنی نیا
  - ۵- آقای محمدرضایی فرد
  - ۶- آقای رمضان جهانیان
  - ۷- خانم شهلا لطفعلیان
  - ۸- خانم منیرالسادات میرهادی
  - ۹- آقای علی کنعانی
  - ۱۰- آقای صاحب الزمان
- عضو شورای نویسندگان مجله مدیریت در آموزش و پرورش  
 عضو هیات علمی گروه اقتصاد و برنامه ریزی پژوهشکده تعلیم  
 و تربیت گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
- معاون مالی و اداری اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران  
 کارشناس مسئول دفتر امور آموزش و پرورش سازمان برنامه و  
 بودجه
- معاون دفتر بهبود مدیریت  
 رئیس گروه نظارت، هماهنگی و جمع آوری اطلاعات دفتر بهبود  
 مدیریت
- مدیر دبیرستان حضرت فاطمه الزهرا (س) - منطقه ۱۲ تهران  
 مدیر مدرسه راهنمایی علوی اسلامی - منطقه ۱۲ تهران  
 مدیر دبیرستان بزرگسالان حرّ - منطقه ۶ تهران  
 مدیر دبیرستان غیرانتفاعی کوثر - منطقه ۶ تهران

## آقای رضایی فرد

ضمن تشکر از قبول زحمت صاحب نظران، که دعوت دفتر بهبود مدیریت را پذیرا شدند، به همه شما خیر مقدم عرض می‌کنیم. یکی از اهدافی که آموزش و پرورش به طور عام و دفتر بهبود مدیریت به طور خاص در نظر دارد، افزایش و کارآیی و اثربخشی عملکرد مدیران است. در این راستا بالا بردن بینش و نگرش ضروری است. در این زمینه مجله مدیریت در آموزش و پرورش قسمتی از این مسئولیت را بر عهده دارد که این افزایش و ارتقاء را با ترویج فرهنگ بهره‌وری امکان پذیر می‌کند.

در این راستا میرگردهایی تشکیل می‌شود و از افراد صاحب نظر دعوت به عمل می‌آید تا در مورد موضوع های تعیین شده از نظرات دوستان استفاده شود. با توجه به سیاست دفتر بهبود، مبنی بر این که همه مدیران را تحت پوشش خوانندگان این مجله درآورد، که بحمدالله استقبال خوبی هم شده تا از مجله مدیریت بهره برداری مناسب و مطلوب شود. با بازخوردهایی هم که گرفتیم حاکی از تقاضای بیشتر و روزافزون برای این مجله است. به هر حال این مجله رده های مختلف مدیریت از پایه و میانی و عالی را دربر می‌گیرد و هیأت محترم شورای نویسندگان سعی دارد که این مجله از غنای علمی خوبی برخوردار باشد که از تجربیات و راهکارهای اجرایی خوبی بهره مند باشد و لذا برای آن مسیری را مشخص می‌کند.

یکی از موضوع های مورد بحث، استفاده بهینه از منابع، در آموزش و پرورش است. البته یک قسمت از آن مربوط به منابع مالی در آموزش و پرورش است، آن هم به جهت مشکلاتی که به علت کاهش درآمدهای نفتی در جامعه بوجود آمده است. که توجه به این موضوع یک ضرورت ملی است. این ضرورت به نظر من پایدار است. باید گام هایی، مخصوصاً در رده مدیران، برای اقتصاد بدون نفت برداشته شود تا جامعه را به سمت اقتصاد بدون نفت هدایت کنند. از این راهکارها امید است به سیاست ها و خط مشی هایی برسیم که مدیران ما بتوانند با برنامه ریزی مناسب به جایی برسند که در آینده حتی با شرایط سخت، برنامه های آموزش و پرورش را پیش بینی کنند. چرا که یک حرکت کوچک در آموزش و پرورش آثار بسیار بزرگی دارد. من خودم یک محاسبه را انجام دادم و نتیجه گرفتم که یک ساعت صرفه جویی در منابع انسانی در ماه، دو میلیارد و هفتصد میلیون تومان به نفع آموزش و پرورش است. البته منابع انسانی، تنها منبع در سازمان ها نیست بلکه سرمایه، تجهیزات و اطلاعات نیز هست. پس ببینید که حرکت کوچک در جامعه بزرگ آموزش و پرورش نتایج بسیار بزرگی در منابع مالی کشوری به دنبال خواهد داشت.

## آقای صافی

ضمن تشکر از حضار محترم، اگر اجازه بفرمایید من برنامه را حضور شما معرفی می‌کنم.

همانطور که آقای رضایی فرمودند دفتر بهبود مدیریت به دلیل داشتن فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، که خاص مدیران ستادی و میانی و اجرایی است، هر بار یک میزگرد خاصی به یک موضوع از مسایل مختلف آموزش و پرورش اختصاص می دهد. امید است موضوعات مورد بحث در دستور این میزگرد، نگرش‌ها را تغییر بدهد و نگرشی مناسب و واحد در بخش مدیریت تقویت کند؛ چون سیاست مجله مدیریت در آموزش و پرورش بر این محور قرار دارد.

فهرست موضوع‌ها را می‌خوانم تا درباره آن بحث و بررسی شود.

۱- مفهوم و تعریف بودجه و بررسی وضعیت بودجه در آموزش و پرورش.

۲- ارتباط بودجه با آموزش و پرورش

۳- مشکلات بودجه ریزی در آموزش و پرورش

۴- راه‌های تأمین منابع مالی برای وزارت آموزش و پرورش

۵- راه‌های استفاده بهینه از منابع در آموزش و پرورش

۶- سیاست‌های آینده بودجه ریزی در مدارس و استفاده بهینه از بودجه در مدارس.

یکی از وظایف مجله این است که مدیران را با وظایفشان آشنا و مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی را تقویت کند. در نظام آموزش و پرورش یکی از نظام‌های مهم هر کشور، به ویژه کشور ما برنامه ریزی است که کارکردهای مختلفی دارد. یکی از کارکردهای آن انتقال عناصر فرهنگی است. دومین رسالت یا کارکرد برنامه ریزی، انسان سازی است که با رشد ابعاد وجودی انسان از حیث بدنی، عاطفی، اجتماعی، عقلانی، اخلاقی، مذهبی و سیاسی صورت می‌گیرد. سومین بُعد آن تربیت و تأمین نیروی انسانی جامعه است که تا حدی وزارت آموزش و پرورش مسئول آن است، بعد از آن دانشگاه‌ها، که در بخش صنعت و خدمات و کشاورزی مسئول هستند.

صاحب نظران مدیریت، وظایف متعددی برای مدیران قابل شده‌اند، از جمله:

- برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و هماهنگی، کنترل، بودجه و بودجه بندی را به عنوان وظایف مهم و اساسی آنان می‌دانند. عده‌ای، ارتباطات را هم به این مجموعه اضافه می‌کنند. عده‌ای تصمیم‌گیری را اصل می‌دانند. به هر حال همه معتقدند که هر مدیری برای تحقق اهدافش باید از برنامه ریزی استفاده کند. بخش زیادی از تحقق برنامه به بودجه و کیفیت مسایل مالی مربوط می‌شود. به این دلیل محور بحث امروز بودجه ریزی و تأمین منابع است و معرفی این منابع به مدیران در ایفای وظایفشان کمک می‌کند. لذا، مدیران دو نقش دارند. یکی از نظر دانش مدیریت با کمک نیروهایی که در اختیار دارند بودجه سازمان خود را افزایش دهند.

دوم این که، از بودجه و منابعی که در اختیار دارند استفاده بهینه کنند. بنابراین، هر دو از رسالت‌های مدیر موفق است، چه در سطح مدرسه و چه در سطح مدیر عالی. با این دید اگر بحث کنیم باید بدانیم که چگونه می‌توان بودجه آموزش و پرورش را افزایش داد. و از چه منابعی کمک

گرفت و چگونه و با چه سیاست ها و چه تدابیری می توانیم از منابع موجودی که در اختیار داریم بیشترین استفاده را ببریم. بنابراین، بحث بودجه از اهمیت و اولویت برخوردار است.

این ها مرحله ای از برنامه ریزی است که دانش مدیریت تلقی می شود. بودجه بندی، در حقیقت فعالیت ها و عملیات سازمان را نشان می دهد و نوع برنامه های سازمان را مشخص می کند. در تعریفی که از منابع مدیریت شده است بودجه به زبان ساده سندی است که نشان می دهد چه مقدار از کل منابع یک سازمان را باید برای اهداف خاصی که در آن سازمان پیش بینی شده است صرف کنیم و از چه برنامه و طرح و راههایی می توان این بودجه را افزایش داد. متأسفانه عدم مدیریت و برنامه ریزی ها که اغلب جنبه سلیقه ای دارند مشکلاتی پدید می آیند که باید حل شوند.

آقای نفیسی

تعریفی که آقای صافی از بودجه مطرح نمودند تعریف عامه و متداول است؛ یعنی اگر سلسله عملیاتی را برای برنامه ریزی در نظر بگیریم بودجه ریزی، مرحله نهایی و جنبه مالی آن کار در برنامه ریزی آموزشی است اگر در آموزش و پرورش از بودجه به شکل علمی صحبت می کنیم بدون آنکتاب یک برنامه، مفهوم و معنایی نخواهد داشت. با این تعریف در حقیقت باید مراحل زیر را در نظر بگیریم:

ابتدا یک برنامه مشخص که چه کاری را برای چه برآمده ای انجام دهیم. مرحله بعدی تخمین هزینه ها است. و عملی است که به آرمان ها و تصورات و نقشه هایی که در برنامه مرکزیت دارند عینیت می بخشد. بزرگترین مشکلی که ما در آموزش و پرورش داریم این است که وقتی از برنامه ریزی ها و آرمان ها و هدف ها صحبت می شود، و با اینکه وقتی می خواهیم به آن عینیت بدهیم یا دست تنگی با آن برخورد می کنیم و نمی توانیم آن را تحقق بدهیم.

نکته بعدی تهیه بودجه و به تصویب رساندن آن است که در حقیقت یک میثاق ملی است که به آن گردن می گذاریم تا عمل بشود. سپس مرحله اجرای بودجه است که خود یک نوع بودجه ریزی است. مرحله درآمدها و هزینه ها، هر دو کاری است که نخمین یا پیش بینی بودجه برای آینده است. ممکن است درآمدها به آن میزانی که پیش بینی شده تحقق پیدا نکند یا هزینه های ناگهانی پیش بینی نشده ای به وجود آیند. تهیه بودجه فرآیندی است که در طول سال پس از تصویب هم به شکل های مختلف ادامه پیدا خواهد کرد و تداوم دارد و ممکن است مدیریت را با مشکلات وسیعی روبرو کند.

آقای محسنی نیا

در تعاریفی که برای بودجه شده است، بودجه را معمولاً به عنوان یک طرح مالی و برنامه

کار، یک پیش بینی، یک مجوز، یک معیار هزینه و بالاخره یک ضابطه سنجش کارایی و به عبارت دیگر ابزار در مدیریت تلقی می‌کند. این تعریف ساده‌ای است برای بودجه است؛ به عبارت دیگر، می‌گویند بودجه یک برنامه مالی، برای یک سری عملیات آتی است. این یک تعریف ساده و کوتاه است.

مفهوم بودجه عبارت است از مجموعه‌ای از هدف‌ها، عملیات و منابع مورد نیاز برای اجرای آن عملیات و برنامه‌هایی که برای تحقق هدف‌ها در نظر گرفته شده که در نهایت به پول تبدیل می‌شود. این مفهوم کلاسیک تعریف بودجه است که در سندهای قانونی ما وجود دارد. همان طور که در قانون محاسبات عمومی مندرج است، بودجه رابه عنوان برنامه مالی مطرح می‌کنند. برنامه مالی دولت برای یک سال مالی تهیه می‌شود که حاوی درآمدها و هزینه‌ها است.

بودجه ابزاری است در اختیار مدیر که با آن می‌تواند عملیات خودش را تنظیم کند. مدیریت‌های مدارس از یک استقلال مالی برخوردار نیستند و نقش تعیین کننده‌ای در برنامه‌سازمان خود ندارند. چون همه هزینه‌ها را تا حدودی از بالا به آن‌ها ابلاغ می‌کنند و آن‌ها باید به انجام برسانند. لذا آن‌ها عملاً به عنوان کسانی که منابع مالی در اختیارشان باشد و از آن بتوانند استفاده بهینه کنند نقش چندانی ندارند. پس بهتر است وضعیت بودجه آموزش و پرورش را در سطح مدارس مورد بررسی قرار دهیم. آیا ضروری است که مدارس ما از نظر مالی استقلال داشته باشند یا بودجه به عنوان یک منبع مالی یا ابزار مدیریتی در اختیارمدیر مدرسه قرار گیرد؟

به نظر من بودجه در حد کلیت مسایل آموزش و پرورش و وضعیت بودجه آموزش و پرورش قابل بحث و بررسی فراوانی وجود دارد.

#### آقای صافی

جایگاه بودجه در آموزش و پرورش چه شکلی دارد. با این تصویر می‌توانیم ببینیم که آیا واقعاً کسری بودجه در آموزش و پرورش وجود دارد یا خیر؟

#### آقای محسنی‌نیا

آخرین اطلاعاتی را که موجود است خدمت عزیزان گزارش می‌دهم. در سال گذشته، آموزش و پرورش کسری بودجه خیلی زیادی داشت که هنوز آمارهای آن قطعی نیست. آمار سال ۱۳۷۶ که قطعی شد، عملکرد بودجه‌ای آموزش و پرورش در بخش عمومی در اعتبارات جاری ۹۲/۶۰۰/۲۰۰۰ ریال، در بخش آموزش فی و حرفه‌ی ۶۷۷/۰۰۰/۰۰۰ ریال بوده است. بودجه آموزش عالی در همان سال، ۱/۸۳۱/۰۰۰/۰۰۰ ریال بود. یعنی حدود ۲۰٪ به بودجه آموزش عمومی اختصاص داشته است. اما در سال ۱۳۷۸ بودجه مصوب برای بخش عمومی

آموزش و پرورش ۰۰۰/۰۰۰/۱۲۰ ریال و برای آموزش فنی و حرفه‌ای هم ۰۰۰/۰۰۰/۹۳۰ ریال بود که جمع این دو حدود ۰۰۰/۰۰۰/۱۲۳۰۰ ریال می‌شود. بودجه آموزش عالی هم تقریباً ۰۰۰/۰۰۰/۹۲۲ ریال است. این تصویری کلی از بودجه آموزش و پرورش است. همانطوری که گفته شد سهم زیادی از بودجه را آموزش و پرورش به خود اختصاص می‌دهد. کل بودجه جاری کشور در حدود ۰۰۰/۰۰۰/۶۰۰ ریال است که از این مبلغ ۰۰۰/۰۰۰/۱۲۰ ریال به آموزش و پرورش اختصاص دارد؛ یعنی در حدود  $\frac{1}{5}$  یا ۲۰٪ کل بودجه کشور به آموزش و پرورش اختصاص دارد که واقعاً رقم قابل قبولی است.

این مقدار بودجه در مجموع هزینه دولت، سهم خوبی است. اما استفاده درست از آن منابع جایز اهمیت است. هرچند که عملکرد سرانه این رقم برای حدود ۰۰۰/۰۰۰/۱۸۵ میلیون دانش آموز، در حدود ۰۰۰/۰۰۰/۷۰ تومان است. البته اگر بودجه های عمرانی آموزش و پرورش را جمع بزنیم به ۰۰۰/۰۰۰/۱۰۰۰ ریال بالغ می‌شود. در مجموع کل بودجه عمومی دولت حدود ۰۰۰/۰۰۰/۹۰۰ ریال است که ۰۰۰/۰۰۰/۱۳۰ ریال آن در اختیار آموزش و پرورش است.

### آقای فرزانه

مسائل بودجه و تعریف و بررسی آن در آموزش و پرورش به دیدگاه جامعه نسبت به آن، بستگی دارد. در مسائل مالی و اداری بودجه و توسعه تعلیم و تربیت چقدر باید هزینه کنیم. این هزینه ها بسیار کم است. سهم آموزش و پرورش در خدمات دولت بیش از  $\frac{1}{5}$  است. اگر دوازده میلیارد تومان را بین هیجده و نیم میلیون دانش آموز تقسیم کنیم، سهم سرانه بسیار کم است. اگر فضای آموزشی شهر تهران به تراکم میانگین کشور برسد رقمش خیلی جزیی است.

شرکت ها با سازمان های دیگر اگر بخواهند بهای این تعلیم و تربیت را پردازند خیلی ناچیز است. یعنی بودجه نمی تواند ثابت باشد، یا به عبارت دیگر مسائل در آموزش و پرورش پویا و متحرک است. در مرداد ماه ۱۳۷۶ با ۴۲ مدرسه پیش دانشگاهی که بعداً به ۸۰ مدرسه رسید مواجه شدیم که در آن زمان دستان خالی بود. بحث دیگر، تشکیلات بودجه است که در تهران و یا جاهای دیگر از آن استفاده می کنند. در کارهای عمرانی تفاهم، مساعدت، همیاری و همکاری است. اما امور عمرانی دارای تشکیلاتی است که از حمایت های استانی برخوردار است. بنابراین طرح ها و برنامه های عمرانی با سهولت بیشتری اجرا می شوند، ولی مادر اینجا دچار مشکلاتی هستیم. این مشکلات به دیدی که جامعه و باوری که کل مردم و مسئولین و دست اندرکاران دارند، باز می گردد.

با این همه، اگر اجرای دقیق برنامه و هزینه کردن بهینه و صحیح بودجه می خواهیم، باید

مدیر قوی داشته باشیم. بالاترین و سودآورترین برنامه کشورهای بزرگ و پیشرفته صنعتی دنیا این است که روی نیروی انسانی و آموزش، سرمایه گذاری می کنند و در این راه از صرف هیچ هزینه ای کوتاهی نمی کنند.

### آقای صافی

بنابراین، یکی از مشکلات بودجه ریزی در آموزش و پرورش عدم ثبات در برنامه های مختلفی است که پدید می آید. به هر حال، ما باید با عدد و رقم مجموع فعالیت هایمان را تطبیق کنیم. اگر فعالیت هایمان دائماً در حال تغییر باشد و مستند نباشد همیشه مشکل داریم. ببینیم در برنامه توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی کشور برنامه آموزش و پرورش کجاست. یا به عبارت دیگر ببینیم در برنامه پنج ساله، آموزش و پرورش چیست. این خیلی مهم است چون به هر صورت آموزش و پرورش سازمانی است که در برنامه توسعه مشارکت دارد، جایگاه برنامه آموزش و پرورش در برنامه توسعه دوم چیست. ما حالا برنامه سوم داریم. در این راستا، در کل برنامه ریزی بودجه چگونه می توانیم این مشکلات را کاهش دهیم.

### آقای کنعانی

اگر به تحول بنیادین در عرصه اجتماع از جنبه های مختلف اعم از تحول فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی می اندیشیم، باید به این باور برسیم که آموزش و پرورش زیربنای توسعه است. وقتی عقیده زیربنای آموزش و پرورش را به منظور نیل به توسعه پذیرفتیم، لازم است در سازماندهی امور به گونه ای عمل نماییم که سازمان های متولی این امر در برنامه ریزی های خود به منظور رسیدن به اهداف عالی سازمانی با تنگدستی مواجه نشوند. چه، تأمین منابع مالی یا به تعبیر دیگر تخصیص بودجه لازم، که اصلی ترین بحث این میزگرد می باشد از نقش تعیین کننده ای برخوردار است. ممکن است پدر خانواده ای برای ترقی و پیشرفت اعضای خانواده خویش طرح های بسیار خوبی را بطور ذهنی ترسیم کند، ولی زمانی که با فقر دست و پنجه نرم می کند بهترین طرح های موجود نیز نمی تواند چاره ساز باشد. بنابراین در تخصیص بودجه، آموزش و پرورش باید سهم قابل توجهی را به خود اختصاص دهد تا بتواند ابتدا فقر حاکم بر سیستم را از بین ببرد، آنگاه نوبت به تربیت و استقرار مدیران پویا و کارآمد می رسد. مدیرانی که بتوانند ضمن تأمین منطقی منابع مالی، از به هدر رفتن بودجه جلوگیری کرده و از امکانات موجود استفاده بهینه نمایند.

تعریف بودجه: تعاریف مختلفی از بودجه شده است ولی ساده ترین تعریف را می توان به این شکل عنوان نمود که بودجه سندی است که میزان درآمدها و هزینه ها را برای یکسال پیش بینی

می کند. آنچه که در دل این تعریف نهفته است دو نکته اساسی است: یکی پیش بینی درآمدها و هزینه ها و دومی محدودیت در اعمال هزینه هاست. لذا پای مدیران کارآمدی به میان می آید که بتوانند اولاً برای هزینه های سنگین آموزش و پرورش درآمد تأمین کنند. ثانیاً با اعمال مدیریت صحیح از امکانات موجود بهترین استفاده را بنمایند. بنده آموزش و پرورش چند کشور را از نزدیک بررسی کرده ام آنچه که تلاش ممالک موردنظر را در زمینه آموزش و پرورش قرین موفقیت نموده محقق ساختن دو اصل فوق بوده است.

### آقای نفیسی

ارتباط برنامه و بودجه بحثی است که اگر وارد آن شویم به طور کلی باید تأثیر آموزش و پرورش در توسعه کشور را مدنظر قرار دهیم و ببینیم به کجا می رسمیم. استنباط من با مطالعه روی برنامه ها از سال ۱۳۷۲ تا به حال این نتیجه است که ما در بیان مقاصدمان آموزش و پرورش را با همین دید نگاه می کنیم، یعنی مبنای توسعه کشور را آموزش و پرورش می دانیم. یعنی در حقیقت آموزش و پرورش را یک نوع سرمایه گذاری سودآور تلقی می کنیم. اما در عمل و در تصمیم گیری های ریزمره آموزش و پرورش را یک هزینه مصرفی می دانیم. وقتی در مورد کشور صحبت می کنیم باید بودجه کل کشور را در نظر بگیریم که توسط دولت نظارت و دخالت می شود. بودجه آینه تفکرات عینی ماست، نه تفکرات ذهنی. در کشور ما آموزش و پرورش هیچ اولییتی ندارد. آموزش و پرورش زمانی اولویت دارد که حقوق بالا، خانه، زمین، اتومبیل، مسافرت خارج و داخل کشور و انواع وسایل رفاهی برای خود و خانواده کارمندانش فراهم کند. در این زمان اولویت پیدا می کند. به نظر من شوخی است که بگویم آموزش و پرورش اولویت بالا دارد. ما هر جا خواستیم بگویم که چیزی اولویت دارد باید بدانیم که عملاً چگونه به آن می پردازند. در قوانین ما در حرمت گذاریهای اجتماعی، در پرداخت پولمان از طریق نفت تزریق می شوند. اگر در جامعه با این دید نگاه کنیم، آموزش و پرورش در رده خیلی پایین است.

اینه فرموده آقای محسنی نیا کاملاً صحیح است که همین منابع محدود هم خوب مصرف نمی شوند. اما برای مصرف شدن مدیریت قوی و با انگیزه ای لازم داریم. مدیریت قوی و با انگیزه اگر عاقل باشد به جایی می رود که با زحمت کمتر، زندگی بهتر برای خود فراهم می کند. اول از همه برای خودش مدیر قوی و خوبی خواهد بود.

آموزش و پرورش باید صادرکننده مدیر قوی به جاهای دیگر باشد. به این ترتیب، اگر از نظر اقتصادی این نصیه را ثابت کنیم ما در صادرات غیرنفتی و نیز در هزینه های عمومی اداره جامعه مثل مسأله جرایم و همچنین در بهداشت جامعه تأثیر مثبت خواهد داشت. اگر به مدرسه اختیار بدهیم، بودجه در اختیار مدرسه قرار بگیرد باید اول بدانیم که چه به ما می دهند تا این ۱۱۵۰۰۰



(صدویانزده هزار) مدرسه بخش کنیم و بگوییم از این ها استفاده کنید.

### آقای رضایی فرد

همانطوری که دوستان فرمودند بودجه عبارت است از یک برنامه مالی و عملیاتی که برای رسیدن به اهداف سازمانی طراحی می شود. می گوئیم که یک برنامه است. پس باید تمام ویژگی های برنامه را اعم از بررسی، نیازسنجی، طبقه بندی، تجزیه و تحلیل، استدلال و نهایتاً ارزشیابی از برنامه را در خود داشته باند.

طبعاً ارزشیابی از برنامه می تواند ما را به سوی هدف رهنمون سازد. همچنین، ارزشیابی از برنامه ها می تواند هدایتگر امر برنامه ریزی بعدی باشد. یعنی با ارزشیابی متوجه شوید که برنامه ها در سال گذشته در کجا نورم بودجه و در کجا کسری بودجه داشته و اشکالات سازمانی آن چه بوده است. پس این ارزشیابی از بودجه سال قبل یا برنامه ریزی سال قبل می تواند هدایتگر سازمان برای نیل به اهدافش باشد.

### آقای صافی

سه ماه قبل از عید ۱۳۷۸ به همدان رفتم. مدیر کل آموزش و پرورش همدان به من گفت پول ساختمان سازی برای این شهر آمده ولی چون همدان سرد است، ما از این پول نمی توانیم استفاده کنیم. پول هست ولی دیر ارائه شده یا دیر تخصیص پیدا کرده. بحث تخصیص شرایط محیطی در کشور، خیلی جدی است. کشوری که ۱/۶۴۸/۰۰۰ کیلومتر مربع وسعت دارد تفاوت دمایش ۵۰° درجه است. مناطقش واقعاً باهم متفاوت است. ما کی این پول ها را می دهیم و چگونه این پول ها را می دهیم و همه مناطق را به یک مشکل نگاه کردن باید مورد بررسی قرار گیرد خوب مسلم است که پول ها برمی گردد. یعنی یک مشکل بودجه در آموزش و پرورش تخصیص اعتبار است که برای هزینه کردن آن، فرصت استفاده نیست و زمان از دست می رود. بنابراین، هم در بوجه ریزی و هم در استفاده از بودجه مشکل وجود دارد.

### آقای جهانیان

یکی از مهم ترین وظایف مدیران آموزشی: برنامه ریزی در مفهوم عام برای واحد آموزشی است منظور از برنامه ریزی، پیش بینی درآمدها و هزینه های واحد برای مدت معینی از آینده است. در اصطلاح این نوع برنامه ریزی را بودجه می خوانند.

در تعریف بودجه می توان گفت بودجه برنامه مالی برای مدت معینی از آینده است که پیش بینی درآمدها و سایر منابع تأمین اعتبار و برآورد هزینه برنامه ها و عملیات معین را شامل

می گردد. در این تعریف می بایستی به ۳ نکته زیر توجه شود.

- ۱- بودجه یک برنامه مالی است که به بیان مقدار - ریالی درآمدها و هزینه ها می پردازد.
- ۲- بودجه زمان مشخصی دارد که ممکن است یک سال یا بیشتر باشد.
- ۳- درحقیقت پیش بینی درآمد و سایر منابع تأمین اعتبار، نخستین گام بودجه نویسی است. در نگاهی کلی و اساسی، بودجه نویسی یعنی برنامه ریزی، عبارت دیگر، شناخت اهداف تعیین اولویت ها و پیش بینی درآمدها و سایر منابع و برآورد هزینه های که برای نیل به اهداف ضروری است برای بودجه نویسی ضرورت دارد. بنابراین بودجه نویسی با برنامه ریزی ارتباط تنگاتنگ دارد و برنامه ریزی نیز در قالب بودجه نویسی یعنی تعیین اهداف، پیش بینی درآمدهای موردنیاز و برآورد هزینه های لازم عینیت می یابد.

### آقای محسنی نیا

اگر به مفاهیم بودجه بیشتر توجه کنیم، به این نتیجه می رسیم که بودجه باید با برنامه های بلندمدت ارتباط داشته باشد.

اما بسیاری از کارهای ما طبق اصول برنامه ریزی نیست. در این میان، وجود هماهنگی بین وظایف، به منظور نیل به اهداف از اهمیت برخوردار است. این هماهنگی به برنامه ریزی یار دارد یا به عبارت دیگر برای استفاده درست از منابع باید برنامه ریزی داشته باشیم. اگر در مدرسه مجموع منابع را در اختیار مدیریت مجموعه قرار بدهند یکی از کارهایش برنامه ریزی درست است. باید برای تحقق هدف هایش از منابع استفاده صحیح به عمل آورد.

در بخش بودجه هم باید از به کارگیری منابع در امر تحقق هدف ها را مورد توجه قرار دهیم. یعنی اگر بودجه را برنامه مالی می دانیم باید بخشی از منابع مالی را که می خواهیم در راستای تحقق هدف هایمان هزینه کنیم، برای اجرای عملیات به کار ببریم. البته در ارتباط با سطح خرد مدارس بودجه مفهومی ندارد. اما مدارس می توانند با استفاده از سایر منابع برنامه ریزی کنند.

### آقای فرزانه

در مورد مشکلات بودجه ریزی در آموزش و پرورش و ارتباط آن با مسأله برنامه ریزی، من فقط چند مصداق عینی را که نشان می دهند با چه مشکلاتی روبرو هستیم به عنوان نمونه ارائه می دهیم. این مشکلات بعضاً تا حدود زیادی قابل برطرف شدن است. به طور مثال، تهران حدود ۱۴۰۰ مدرسه استیجاری دارد یعنی در شهر تهران تعداد عمده ای از ۵۰۰۰ (پنج هزار) مدرسه، در اختیار بنیادها و نهادهایی است که به نحوی دولتی یا نیمه دولتی هستند و سال های زیادی ما درگیر این مسائل بوده ایم. به هر حال، قانون عسر و حرج هم که هر وقت به مجلس می رود با تصویب

می‌رسد. فعلاً که تصویب شده است که تا سال ۱۳۸۰ مدارس استیجاری تخلیه نشوند. تخلیه ندارند. فعلاً کج دار و مریز رفتار می‌شود. این فضاها هر روز زدست می‌روند، نه می‌توانیم در آن تعمیرات اساسی انجام دهیم و نه درباره آن‌ها تصمیم بگیریم. دانش آموز هم با روحیه افسرده در آن کلاس نشسته و وقتی از آن بیرون می‌آید نظامی را می‌بیند که بنیانش انقلاب فرهنگی است، ولی مدرسه ای برایش ساخته اند که با آن تطبیق نمی‌کند. معلم سر کلاس حرف‌های صرفاً نظری می‌زند که با مسائل عینی و عملی جور در نمی‌آید و این در هدف و وسیله موجب تقویت نگرش‌های منفی در دانش آموزان می‌شود. پس این نگاه باید تصحیح شود. با اجاره بهای سنگین چه کنیم؟ در نهران سالی چهارصد میلیون تومان هزینه اجاره مدارس است. هر ماه حقوق کارکنان آموزش و پرورش نهران بالغ بر هفت میلیارد تومان است. هر ماه دو میلیارد تومان تنخواه گردان می‌گیریم و به خاطر آن همیشه درگیری داریم. وقتی سؤال می‌کنیم کسر بودجه چقدر است که ما بدانیم سرانه ما چقدر می‌شود یا سقف مبلغ چقدر است، می‌گویند اصلاً معلوم نیست. پس این مشکلات به برنده ریزی برمی‌گردد.

#### آقای محسنی‌نیا

متأسفانه یا خوشبختانه بحث‌هایی که اینجا به عنوان مباحث و محورهای بحث مطرح است با بحث‌هایی که آقای فرزانه از نظر اجرایی با آن مواجه هستند دو مقوله جدا است. من با آقای فرزانه کاملاً موافقم. واقعیت این است که در مجموعه آموزش و پرورش به لحاظ مسایل مالی و اجرایی، بخصوص در سطح اجرا به این دلیل که ادارات کل در امر سیاست‌گذاری تصمیم‌گیر نیستند و تعلق تصمیمات مرکز هستند، متأسفانه تصمیمات مرکز برای مجریان مشکلات بودجه‌ای به وجود می‌آورد. به نظر من این موضوع بحث مستقلی را می‌طلبد. اما در اینجا عنوان بحث بودجه ریزی برای آموزش و پرورش است که باید گفت مشکلات مالی و بودجه سازمان آموزش و پرورش دو مقوله جدا از هم هستند. متأسفانه بسیاری از تصمیمات را مرکز می‌گیرد و ابلاغ می‌کند. این تصمیمات بدون توجه به مفهوم بودجه و برنامه و بدون هماهنگی با عملیات برای اجرا، ابلاغ می‌شود. بدون اینکه رابطه‌ای بین عملیات و منابع در نظر گرفته شود. دستورالعمل‌هایی صادر می‌شود که مسایل و مشکلات متعددی برای مجریان به وجود می‌آورد. بخش اعظم مشکلات بودجه‌ای مجریان در سطح آموزش و پرورش این است که مدیران، مجریان تصمیمات مرکز هستند و تصمیمات مرکز هم همیشه پخته نیست. بودجه در حقیقت با محدودیت همراه است.

در آموزش و پرورش به دلیل این که سطح اجرا و سطح تصمیم‌گیر از هم جدا است و تصمیم‌گیری بدون توجه به منابع بودجه‌ای آموزش و پرورش تصمیم می‌گیرد، مشکلات متعددی

در اجرا به وجود می آید. بحث مشکلات بودجه ای با مشکلات بودجه ریزی دو مقوله جدا است.

### آقای صافی

بهرتر است راه های تأمین مالی برای وزارت آموزش و پرورش را مشخص کنیم. با توجه به اینکه شوراهای منطقه شهر داریم که هر کدام به شکلی موظفند به آموزش و پرورش کمک کنند. علاوه بر آن، سازمان های دیگری هم هستند. بخصوص کارخانه ها با موجب قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی موظفند به نحوی به آموزش و پرورش کمک کنند.

### آقای فرزانه

قوانین وضع شده شامل عوارض کالا، ۵٪ عوارض شهرداری، حدیث های شورای شهر و شورای استان و غیره برای آموزش و پرورش پشتوانه خوبی است. اما در اجرا و در عمل مشکلی داریم. در قانون شهرک سازی ها به صراحت قید شده که هر جا شرکت تعاونی یا شرکتی شهرک سازی می کند باید فضای آموزشی را در نظر بگیرد. در حالی که، هیچ کدام از این شهرک ها به آن عمل نمی کنند و یک شهرک با ۲۵۰ یا ۳۰۰ خانوار فضای برای آموزش کودکان ندارد. به هر حال، اگر این قانون ها خوب اجرا شود، لزومی ندارد که یک دستگاه غریض و طویل در دفتر بودجه حوزه ستادی تشکیل شود تا این پول ها را وصول نماید، یا قانون را اجرا کند.

### آقای نفیسی

اگر شما تأمین منابع مدارس تطبیقی را نگاه کنید هشت یا نه تا راه حل برای تأمین منابع است. اگر همه آن ها درست اجرا نشوند همان مشکل را پیدا می کند که در قانون شوراها وجود دارد.

از این بحث که بگذریم یکی از کارهایی که می توان انجام داد گرفتن شهریه است. البته این مخالف قانون اساسی است. ولی اگر لازم باشد و صلاح بدانند می تواند اصلاح شود. دریافت مالیات مخصوص آموزش و پرورش اعم از دارایی یا مستغلات یا از درآمدهای شخصی یا دریافت عوارض از برخی از کالاها قابل وصول است. یکی دیگر از راه ها، انتقال اعتبار از سطوحی که در آموزش و پرورش اولویت کمتری دارد به جایی که اولویت بیشتری دارد.

یکی دیگر از راه ها، بازیافت هزینه ها است. یعنی کسی که یک بار مردود می شود، بار دوم برای ثبت نام باید هزینه پردازند و راه دیگر، پیش فروش کردن خدمات آموزش و پرورش. مثلاً، به یک نفر وام می دهیم که بیاورد در مدرسه ثبت نام کند و از امکانات آموزشی. خدماتی آنجا استفاده

کند پس از آنکه کارمند یا شاغل شد، آن را بازپرداخت کند. یکی از بهترین راه‌ها، بسااا بردن کارآیی داخلی آموزش و پرورش است یعنی مصرف بهینه آن است. از ابتدا تا انت های یک خیلان ۱۵ مدرسه است اگر در آموزش و پرورش مدیریت خوبی بر آن حاکم باشد و این روحیه را پیدا کند که با شهرداری مدارس را تبدیل به احسن کند. یعنی شهرداری این مدارس را بخرد و به فروشگاه تبدیل کند و در مقابل، مدارس جدید و خوبی جایگزین سازد. سرمایه قابل توجهی برای آموزش و پرورش فراهم می شود.

### آقای صافی

اگر ما برنامه های درسی دانش آموزان را بررسی کنیم این برنامه ها را باید کاهش دهیم. این برنامه ها باید در سطوح مختلف از کلاس اول تا آخر بر اساس اهداف و نظام یافته باشد. آمار نشان می دهد ما ۱۵۰۰۰۰۰ مدرسه داریم، تعداد بسیار زیادی کلاس و ۱۹۰۰۰۰۰۰ میلیون دانش آموز داریم. پس باید برنامه ها مصوب باشند یعنی به اعتبار دیگر، شورای عالی آموزش و پرورش مهمترین مرجعی است که باید بگوید از کلاس اول تا دوازده چه درسی داریم و دانش آموزان چند ساعت باید درس بخوانند. تصمیمات شورای عالی در کل کشور زمینه ساز است و موجب اجرای صحیح برنامه ها می شود.

ولی در اغلب موارد چنین نمی شود. برای نمونه، یک برنامه ۳۲ ساعته یک باره می شود ۴۰ ساعت. این برنامه ها هزینه بر است. گاهی ممکن است از نظر اصول تعلیم و تربیت هم لازم نباشد که مایک نوجوانی را تا چهل ساعت در مدرسه نگاه داریم. در یک بررسی بین کلاس پنجم ابتدایی و کلاس اول راهنمایی مقایسه ای به عمل آوردیم. درس ها در دوره راهنمایی تقریباً دو برابر است. فرض کنید که کتاب ها از نظر صفحه و حجم و تنوع درس نسبت به دوره ابتدایی سنگین است. این برنامه چقدر اثر گذاشته است. آمار نشان می دهد که در سال ۷۷-۱۳۷۶ تعداد ۴۰۰۰۰۰ (چهارصد هزار) نفر مردودی و ترک تحصیلی وجود داشته است. در راهنمایی تعداد مردودین پسر بیشتر از دخترها است. در ابتدایی البته وضع نسبت به گذشته بهتر است. درصد قبولی بهتر است. بین افت های تحصیلی هزینه سنگینی را متوجه آموزش و پرورش می کند. اگر مسائل برون سازمانی را بنگریم راه های مختلفی برای تأمین بودجه آموزش و پرورش وجود دارند که باید تقویت شوند. ۹۰٪ (نود درصد) پول آموزش و پرورش به حقوق اختصاص دارد. از این رو طبیعی است که برای توسعه و کیفیت پول کم داشته باشیم. یکی از راه ها، برنامه است. اگر تک تک درس ها را مورد تحقیق قرار بدهیم، میزان ساعات درس ها و استمرار آن ها از ابتدایی تا دانشگاه می تواند در بهتر شدن وضع موجود مؤثر باشد. بحث کتابها نیز بسیار مهم است. بحث شکست تحصیلی و مردودی و استفاده بهینه از روشها و سرمایه گذاری در تربیت معلم نیز در خور

توجه و اهمیت است. در صورتی که معلمان خوب و قوی تربیت کنیم، خودبه خود افت تحصیلی کاهش پیدا می کند.

به نظر می رسد مسأله افت تحصیلی در تأمین و استفاده مجدد از بودجه، باید مورد توجه قرار گیرد. بهترین شیوه برای شناسایی مسائل مربوط به برنامه و بودجه آموزش و پرورش استفاده از تحقیق است.

#### آقای رضای فرد

در زمینه تأمین منابع مالی، نظام بودجه ریزی مهم است. در نظام تخصیص بودجه یا در برنامه ریزی، متغیر، یعنی عملیات، تابعی از اعتبارات است. در کشور ما بر اساس بودجه برنامه ریزی می کنند. در صورتی که باید برعکس باشد یعنی باید متغیر ما عملیات باشد و تابع ما بودجه که در کشور ما اجرائی می شود. اصلاح نظام تخصیص بودجه می تواند راه های مؤثری در تأمین منابع مالی آموزش و پرورش باشد. در تخصیص بودجه، اعتباری به استان ها تخصیص می دهند. آن ها هم که قبلاً سند هایشان آماده شده است فوری بودجه را هزینه می کنند. در سازمان ها و ادارات نزدیک اسفند ماه بودجه تخصیص داده شده در جای خود مصرف نمی شود. برای این که معتقدند اگر خرج نکنند معادل این اعتبار برگشت داده می شود. این ایراد و اشکال به نظام مدیریتی وارد است. زیرا نمی تواند بودجه را خوب خرج کند. پس باید یک نظام انگیزشی طراحی شود به طوری که مانده های بودجه به هزینه کننده برگردد. یعنی در استان یا در سازمان این انگیزه وجود داشته باشد تا واقعاً مصرف بهینه صورت گیرد و در پایان سال مالی، هزینه ها بیجا خرج نشود. این کار می تواند یک راه رفع مشکلات مالی باشد. نگرش در بودجه ریزی می تواند یکی از مسایل مهم در نظام بودجه در کشور باشد.

#### آقای صاحب الزمانی

با توجه به سابقه طولانی و فرهنگ دوستی ایرانیان و توصیه های مؤکد دین مبین اسلام به علم آموزی و مراجعه اجمالی به آمار موفقات که افراد خیر در طول تاریخ برای این قبیل امور وقف کرده اند. افراد خیری هستند که مدرسه سازی و کمک به فرهنگ را یک حرکت بنیادی و زیربنای توسعه می دانند. گاهی هم توان مادی و معنوی خود را در این مسیر صرف می کنند. قوانینی که از تولیدات کارخانجات از منابع و درآمد دیگری بهره ای به آموزش و پرورش می رسانند که در مجموع اگر همه این منابع صادانه و مسئولانه و به درستی جمع آوری شوند بودجه ای در خور رفع نیاز بخشی از آموزش و پرورش خواهد بود. مناسفانه نه در قدیم از موفقات و نه اکنون از کارخانه ها آن انتظاری که می رفته و می رود برآورده نشده و نمی شود و علت آن عدم اعتماد و بی باوری مأموران و وصول است.

## آقای جهانیان

وقتی ما وظایف مدیریت را بررسی می‌کنیم برمی‌خوریم به تأمین و سازماندهی منابع و امکانات، که بخشی از وظایف مدیران آموزشی را تشکیل می‌دهد، در این راستا، مدیران دو دسته از منابع را مورد توجه قرار می‌دهند یکی منابع انسانی و دیگر منابع مالی و مادی که تأمین و به کارگیری و سازماندهی هر یک از دو منبع فوق، روش‌ها و راهکارهای خاص خود را می‌طلبد. مثلاً در بخش منابع انسانی فرآیند شناسایی، جذب، آموزش و نگهداری و نهایتاً بهسازی و بهبود منابع انسانی را مورد نظر است اما آنچه مورد بحث ماست، موضوع منابع مالی و مادی است.

اجرای هر برنامه و طرحی نیازمند وجود امکانات و منابع مالی می‌باشد و بدون وجود این منابع، اجرای برنامه‌ها امکان‌پذیر نیست. بنابراین، تأمین و به کارگیری منابع مادی و مالی یکی از وظایف مدیران است که در این راستا پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

۱- اخذ در صدی از درآمدهای مراکز صنفی، بازرگانی، تولیدی، خدماتی و ... سازمان‌ها و شرکت‌ها و مراکز حقیقی و حقوقی.

۲- فروش برخی از فضاها و امکانات غیر ضروری در آموزش و پرورش.

۳- استفاده از فضاهای آموزشی دولتی در خارج از اوقات اداری و در ایام تعطیلات به منظور انجام فعالیت‌های مفید فرهنگی، آموزشی و ...

۴- توسعه و فعال نمودن تعزینی‌های تولید و مصرف در آموزش و پرورش.

۵- گسترش مراکز خدماتی: در مانی، آموزشی و فرهنگی، غیرانتفاعی به معنای واقعی خود.

۶- بهره‌گیری از خدمات و کمک‌های افراد خیر و مؤسسات خیریه در زمینه‌های گوناگون تأمین منابع مالی و مادی واحدهای آموزشی.

۷- ایجاد کارگاه‌های فنی و خدماتی در جوار هنرستان‌ها به منظور ایجاد درآمد.

در مورد راه‌های استفاده بهینه از منابع مادی در آموزش و پرورش باید اذعان داشت هنوز ما نحوه استفاده بهینه از امکانات و منابع را بخوبی نمی‌دانیم: این مسأله هم‌راهِ کارهایی دارد که می‌بایستی مورد عنایت قرار گیرد. فرهنگ حیات بخش اسلام پیرامون استفاده مفید و مؤثر از امکانات و رعایت امر صرفه‌جویی رهنمودهایی دارند که می‌تواند مورد استفاده مآقرار گیرد. در این راستا در سازمان آموزش و پرورش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

۱- بهره‌گیری و استفاده از منابع با توجه به ظرفیت‌های موجود.

۲- جلوگیری از خرید وسایل و امکانات و تجهیزات غیر ضروری.

۳- ترمیم و تغییر تجهیزات و وسایل مورد استفاده در سازمان‌های آموزشی و پرورشی.

۴- استفاده بهینه از فضاهای آموزشی و پرورشی مدارس. در بسیاری از مدارس مشاهده

می شود که چندین اطاق را اختصاص داده اند به محل نگهداری وسایل اسقاطی . چرا باید اینگونه باشد ، می بایستی فضا تخلیه گردد و مورد استفاده قرار گیرد و تجهیزات آن هم اگر قبل ترمیم هستند ترمیم شوند . در غیر این صورت از مدرسه خارج گردد .

۵- تبلیغ و ترغیب دانش آموزان در استفاده بهینه از امکانات و منابع مدرسه که در این زمینه می بایستی طرز استفاده مؤثر و روش های نگهداری از امکانات را به دانش آموزان آموزش داد .

۶- کاهش حجم مکاتبات و بحثنامه های صادره از سوی ادارات و دفاتر .

۷- ارا به الگوهای مصرف استاندارد در جهت بهره گیری از وسایل و تجهیزات ملی و مادی .

۸- به کارگیری نیروی انسانی ماهر و آموزش آنان در استفاده از امکانات و تجهیزات در آموزش و پرورش .

۹- رعایت استانداردهای جهانی در تهیه و ستفاده از منابع در آموزش و پرورش .

۱۰- تشویق و ترغیب کارکنان و دانش آموزان به رعایت اصل صرفه جویی در بهره گیری از امکانات .

#### آقای کنعانی

به طور کلی تحول های بنیادی بک سازمان را می توان به یکی از دو شکل زیر بیان کرد :

تحول دگرگون ساز و شتابنده و تحول مبتنی بر برنامه . شکل اول ناظر بر تحقق اهداف کوتاه مدت یا میان مدت است . اما شکل دوم بر تحقق اهداف در درازمدت دلالت دارد که در این روش قطعاً باید سازمان های اداره کننده جامعه باید دست در دست هم دهند تا بتوانند ضمن تبیین جایگاه رفیع آموزش و پرورش ، شعار زیربنای توسعه بودن آموزش و پرورش را به شعور تبدیل نمایند .

این واقعیتی است که صدا و سیما و کشورهای نقش مهمی در پیام رسانی و تبلیغات آن برعهده دارد . این نقش در کشورهای جهان سوم به مراتب بالاتر است . حال ، وقتی در یک جامعه آموزش و پرورش جایگاهی را که کالاهای تجاری در رادیو و تلویزیون دارند ، نداشته باشد انتظار رسیدن به اهداف مورد نظر ، واقعیت نمی یابند .

امروزه هیچ کشوری نمی تواند بیرون از چهارچوب شیوه های پیشرفته مدیریت که جنبه استراتژیک یافته است ، در صحنه فعالیت های فرهنگی و تعلیم و تربیتی حضور فعال داشته باشد و اعمال این شیوه ها مستلزم تأمین منابع مالی متقنی است تا ماشین آموزش و پرورش را در چرخش نگهدارد و از طرفی همه می دانند که قانون اساسی گرفتن پول را برای آموزش و پرورش ممنوع کرده و دولت را موظف به فراهم آوردن بستر مناسبی برای تحصیل رایگان نموده است . از سوی دیگر ، می پذیریم که آموزش و پرورش بودجه لازم را برای اجرای صحیح این اصل ندارد . پس



بهرتر است با مردم با صراحت و صداقت صحبت کنیم. اگر به مردم واقعیت را بگوئیم، مردم راحت می پذیرند و به آموزش و پرورش کمک می کنند. وقتی خانواده‌ای برای یک بار تفریح فرزندان خود در پارک یا رستورانی حداقل ۵۰۰۰ تومان هزینه می کند و ممکن است در یک سال چند بار بین هزینه تکرر شود، غیر منطقی است که اگر بگوئیم همان ولی محترم حاضر نیست هزینه یک بار تفریح را با طیب خاطر برای تأمین هزینه تحصیل فرزندش به مدرسه بپردازد. چون دو گانه عمل می شود اگر مساعدتی نیز از جانب اولیا صورت می گیرد با رغبت و تمایل باطنی نیست و یا به تعبیر دیگر با توجه به اصل قانون اساسی و عدم توجهات کافی از جانب رسانه ها و بخشنامه های منتشره از سوی آموزش و پرورش و نیز نیازهای فراوان واحدهای آموزشی موجبات دو گانه عمل کردن را فراهم آورده و گاهی اولیا را به عکس العمل وا می دارد که بی شک موجب رکود در روند آموزشی و تربیتی برده و در صد بیشتری از تلاش و افکار مدیر واحد آموزشی را به خود اختصاص می دهد و مدیر مدرسه را که باید بیشترین تلاش خود را صرف آموزش و تربیت دانش آموزان نماید، آنان را با تازه های علمی آشنا سازد و استعداد فراگیران را شکوفا کند آنان را برای حضور در جامعه ای متحول و پویا آماده نماید، به شخصیتی مبدل می سازد که بیشترین وقت خود را فقط برای تأمین نیازهای مالی روزمره واحد آموزشی مصرف می نماید. بنابراین، تجدیدنظر منطقی در مبادی قانون و طرح صدقانه موضوع با مردم، اصلاح شیوه های مدیریتی و برنامه ریزی در جهت اصلاح دیدگاه جامعه نسبت به آموزش و پرورش، از جمله مواردی است که در حل مشکل تأمین بوجه آموزش و پرورش می تواند مؤثر واقع شوند.

مطلب مهم دیگر این که، چه در تهران و چه در سایر استان ها، ساختمان هایی از محل صدی پنج درآمد شهر داری از قبل انقلاب احداث و در اختیار آموزش و پرورش گذاشته شده اند که فعلاً نیز مورد استفاده اند. در حالی که آموزش و پرورش با مشکل مدارس استیجاری روبروست، احداث این مدارس رونق ندارد. بحث ۱٪ از تولید و فروش کارخانه های و اختصاص آن به آموزش و پرورش تا چه میزان محقق شده است؟

آخرین سخن من به حذف تدریجی بودجه ریزی در شکل متمرکز مانند ایران و حرکت به خروج از تمرکز، با توجه به سیاست های جاری دولت مربوط می شود، که این امر با فعال ساختن شوراهای و سپردن تأمین هزینه های مالی به آن ها، موجب استقرار نظام جدیدی در تأمین بودجه آموزش و پرورش و مراکز آموزشی می شود. ولی واضح است که مدیر مدرسه که در خط مقدم تعلیم و تربیت قرار دارد، اگر نتواند با فارغ شدن از دغدغه تأمین نیازهای مالی واحد آموزشی، بیشترین هم خود را مصروف شکوفایی استعداد و پرورش روح خلاقیت در فراگیران نماید تلاش های او بی ثمر خواهد بود.

## خانم میرهادی

تردیدي نيست ، مديران مدارس نظام اسلامي هدفشان اين است كه بار سنگين مسؤليت خطري را كه بر عهده دارند، به نحو احسن و مطلوب به سرمرتل مقصود برسانند و براي اين كار طبيعي است كه نياز به هزينه هاي كلان دلرند تا بتوانند با كيفيت بالايي اهداف خود را تحقق بخشند . با توجه به انواع مشكلات مادي و بحران هاي اقتصادي كه مردم با آن مواجه هستند، با بودجه هاي مدارس ، كه بيت المال و خزانه دولت اسلامي محسوب مي شود، بايد عادلانه و متصفانه برخورد نمود و به نظر بنده يكي از بهترين و بالاترين راه تأمين هزينه هاي مالي براي وزارت آموزش و پرورش اولياء هستند . كلاس هاي فوق برنامه يكي از زمينه هاي جذب كمك هاي مالي اولياء به مدارس دولتي مي باشد و آن هم بايد اداره كل آموزش و پرورش به صورتي برنامه ريزي نمايد تا در زمان ثبت نام اين وجه دريافت شود . چون جمع آوري كمك هاي مردمی در حين سال تحصيلي تحت هر عنواني باشد ميسور نمي باشد و روشن است كه انگيزه كمك به مدرسه در زمان ثبت نام بيشتراست و بعد به مرور كم رنگ مي شود و مسئولان مدارس ، كه جمع آوري اين هزينه ها، وقت و نيروي زيادي تلف مي كنند .

عمده ترين مشكل مدارس دولتي كمبود بودجه براي تأمين نيازهاي مدرسه جهت كيفيت بخشيدن به امور آموزش و پرورش است . به خصوص مدارس كه صيغه اسلامي دارند و موقعيت مكاني آنان در يك محدوده اصيل و مدهيقرار دارد، توقع اولياء از اين مدارس بيشتراست و با توجه به كمبودها و نيازهاي اساسي ، مشكلات بيشتري دارند، زيرا:

الف : يك واحد آموزشي بدون هزينه تبليغات مناسب براي نماز ، حجاب و نشر جزوات مذهبي به منظور بيان احكام اسلام به زبان ساده براي دانش آموزان در سنين مختلف ممكن نخواهد بود .

ب : بدون هزينه كردن فعاليت هزيني براي تدوين و تكثير جزوات درس مختلف و امتحانات متعدد در هر درس ، ميسور نخواهد بود .  
 ج : بدون هزينه ، تداركات بازديدهاي علمي و اردو هاي تربيتي و تهيه وسايل كمك آموزشي و ... امكان پذير نخواهد بود و كليۀ مخارج مدرسه نياز به هزينه گذاري دارد .

لذا وزارت آموزش و پرورش بايد كمك هاي مادي و معنوي خود را به مدارس دولتي دريغ نمايد تا به خواست خداوند، علم و دانش و فرهنگ اصيل اسلام در همه زواياي اجتماع ما اشاعه ياب و نفوذ كند تا ريشه هاي فقر و اختلاف طبقاتي ز مدارس ريشه كن گردد و هيچ مدرسه اي فقير و با بدهكار و با محتاج و درگير مشكلات عديده ديگر نباشد .

مراکز آموزشي پاينده نشر انديشه در شهرها و روستاها هستند . پس وزارت آموزش و پرورش بايد بيشتري توجه را نسبت به آن ها مبذول دارد . مشكلات آنان را بشناسد و كمك هاي لازم را به

آنان ارایه دهد. زیرا آموزگاران از آن دسته افراد اجتماع هستند که از کمترین بهره‌مادی برخوردارند. وزارت آموزش و پرورش باید معلمان را نسبت به عمل جدی و پرتلاش، تشویق کند. زمینه‌های سستی و بی‌علاقگی را از سر راه آنان بردارد، عطف و لطف و زارخانه را به آنان بفهماند، با آنان در به ثمر رسیدن امر تعلیم و دست یافتن به قله‌های پیروزی همکاری نماید. در روح و جان آموزگاران روحیه اخلاق و پاکبختی در راه خدا را زنده کند و عوامل غفب ماندگی و انحطاط و کاستی‌های آموزشی را مورد بررسی قرار داده و از بین ببرد تا کرامت علم، همچنان برجا بماند.

رسیدگی به امور معلمان یکی از مهمترین شؤون زندگی اجتماعی در کشورهای پیشرفته است زیرا، معلمان یکی از عوامل حرکت آفرین، جهت دهنده و رشد دهنده زمینه‌های علمی در میان جامعه می‌باشند. پس باید مورد توجه قرار گیرند و در همه مسائل با آنان همکاری شود.

تأمین بودجه و اعتبارات مالی برای انجام فعالیت‌های آموزشی و پرورشی از ضروریات است که اگر وزارت آموزش و پرورش بخواهد بار سنگین مسؤلیت خطیری را که برعهده دارد به نحو احسن و مطلوب به سر منزل مقصود برساند، باید هزینه‌گذاری کند. هزینه‌های کلان را باید در نظر بگیرد، تا بتواند با کیفیت بالایی اهداف خود را تحقق بخشد.

با توجه به مشکلات مادی، بحران‌های اقتصادی و بودجه‌های قلیل سرانه دولتی، مدارس نمی‌توانند برای ارتقاء سطح علمی، اخلاقی و معنوی دانش‌آموزان فعالیت‌های فوق‌العاده در نظر گیرند.

مسئولان آموزش و پرورش، باید فکری بکنند تا بودجه بیشتری را به مدارس اختصاص دهند و دست مدیران مدارس را باز بگذارند تا با مشارکت‌های مردمی، افرادی که می‌توانند برای فرزندان خود سرمایه‌گذاری کلانی بکنند و از قبل آنان نیز چند دانش‌آموز بی‌بضاعت به رشد علمی و فرهنگی برسد، به مدارس کمک کنند، آن هم در زمان ثبت نام، تا مسؤلین مدارس بتوانند برای سال تحصیلی از اوگ سال برنامه‌ریزی‌های لازم را پیش‌بینی کنند.

همه اولویت‌ها مهم هستند، اما برای پسرنت و تحقق امور آموزشی و پرورشی و تأمین نیروی انسانی به اولویت مالی نیازمندیم، ولی باید مراقب بود اسراف و تبذیر درین نباشد. بنابراین، تحقق اهداف آموزشی و پرورشی در مراکز دانش‌آموزی ممکن نیست، مگر این که از نظر حیثیات اقتصادی اطمینان حاصل شود و اجتماع در جایگاه اقتصادی منبولی قرار گیرد زیرا طبیعی است که وقتی امکانات مالی آماده نباشد، آسودگی خاطر برای امر تعلیم و تربیت فراهم نخواهد شد. از اینجا معلوم می‌شود که مراکز آموزش و پرورش باید نسبت به این امور دخالت تام کنند و به یاری دانش‌آموزان نیازمند و مستمند بشتابند، چرا که فقر موجب نابودی استعدادها و نبوغ است و سایر امکانات بشری را نیز از بین می‌برد.

حمایت های مادی و معنوی مناطق و مجموعه نظام آموزش و پرورش از مدیران و کارکنان خود نیز زمینه ساز جلب مشارکت های مردمی است. اما متأسفانه، مانع حمایت مادی می شویم و نه حمایت معنوی، دست ما را از پشت می بندند و آن وقت وارد صحنه مبارزه می کنند. با دست بست که نمی توان مبارزه کرد و پیروز شد. «اوگ برادری را ثابت کنیم، بعد ادعای ارث بکنیم، اوگ بودجه مدارس را تأمین کنیم، بعد نحوه استفاده بهینه از بودجه را به مدیران بیاموزیم و از آنان حساب بکشیم. اولیاء وقتی عملکرد مدرسه را ببینند و راضی باشند به هر صورت که ممکن است به مدرسه کمک خواهند نمود و خود به خود مشکل مدرسه حل خواهد شد. بار سنگینی ازدوش وزارت آموزش و پرورش برداشته می شود. فقط مسئولین محترم تصمیمی اتخاذ فرمایند تا زمان ثبت نام دست مدارس برای جلب کمک های مردمی باز باشد. منتهی با ضابطه صحیح و تحت نظارت مستقیم مسئولین امر.

#### خانم لطفعلیان

در زمینه مفهوم و تعریف بودجه ابتداء تعریفی از بودجه ارائه می دهم. «بودجه کل کشور عبارت از برنامه مالی دولت که برای یکسال مالی تهیه می شود و حاوی پیش بینی درآمدها و سایر منابع تأمین اعتبار و برآورد هزینه ها بر اساس هدف ها و برنامه های معین است که پنج مرحله تهیه، پیشنهاد، تصویب، اجرا و نظارت در اجرا را طی می کند. بودجه هر سازمانی معمولا به وسیله خود آن سازمان و با همکاری کارشناسان سازمان برنامه و بودجه تهیه می شود.

بودجه از سه قسمت تشکیل می شود:

۱) بودجه عمومی دولت که شامل اجزاء است.

الف: پیش بینی دریافت ها و منابع تأمین اعتبار که به طور مستقیم یا غیر مستقیم به وسیله دستگاه ها از طریق حساب های خزانه داری کل اخذ می گردد.

ب: پیش بینی پرداخت هایی که از محل درآمد عمومی و با اختصاصی برای اعتبارات جاری و عمرانی و اختصاصی دستگاه های اجرایی می تواند در سال مالی مربوط انجام شود.

۲) بودجه شرکت های دولتی و بانک ها

۳) بودجه موسساتی که تحت عنرانی غیر از عناوین فوق در بودجه کل کشور منظور می شود. در مورد وضعیت بودجه در آموزش و پرورش باید به بررسی جمعیت دانش آموزی، فضای آموزشی و نیروی انسانی پرداخت.

جواب سؤال ۳ و ۴: وابستگی شدید آموزش و پرورش به بودجه عمومی دولت، اولین و بیشترین تأثیر

از نوسان در بودجه (مثل کسری بودجه) متوجه آموزش و پرورش، که متولی تعلیم و تربیت کشور است، می شود و این امر موجب بروز مشکلات عدیده ای در برنامه ریزی می شود. بنابر این، باید آحاد مختلف مردم درگیر حل مشکلات آموزش و پرورش شوند، البته برای این کار ابزارهای قانونی و غیر، لازم است که در نهایت همه بخش های خالص و دولتی و آحاد مختلف مردم در سال آینده با این مسأله درگیر شوند.

راه های استفاده بهینه از مایع و بودجه در آموزش و پرورش و مدارس: برنامه ریزی صحیح جهت استفاده بهینه از نیروهای کارآمد و رسمی در سطوح ادارات کل، مناطق و مدارس به نحوی که عاریتی مانند ساعات بیکاری و دبیر ذخیره و ... در سطح مدارس وجود نداشته باشد، زیرا این امر در سطح کلان موجب به هدر رفتن بودجه عظیمی می گردد.

استفاده بهینه از وسایل و فضای موجود در مدارس به نحوی که با تعمیر و ترمیم و وسایل مستهلک با هزینه کم و استفاده مجدد از آن ها در بودجه مدرسه صرفه جویی گردد و از فضاهای موجود حداکثر استفاده به عمل آید. همین طرز در مورد کتب درسی که همه ساله با تغییرات جزئی در مطالب، کتاب ها عوض می شوند که در سطح کلان، بودجه عظیمی به خود اختصاص می دهد.

آقای فرزانه

در بحث مدارس نمونه مردمی، که ریز آموزش و پرورش و دیگر دست اندرکاران این وزارتخانه هر کدام به فراخور حال خود روی مدرسه محوری کار می کنند، هدف و درست، اما باید محاسن و معایب آن بررسی شود. درباره کلاس فوق برنامه که در اختیار مدرسه و شورای مالی مدرسه است مقرر شد که انجمن اولیا و مربیان به هیچ عنوانی حتی ۲۰٪ یا ۲٪ را بر ندارند، بلکه اختیار با مدرسه باشد از این دیدگاه بسیار خوب است که اولیاء، مدیر مدرسه را بشناسند، اگر مدیر عملکرد خوبی داشته باشد، به مدرسه کمک کنند، کمک به مدرسه در جاهای مختلف تهران فرق می کند. با توجه به این که ۸۰٪ دانش آموزان در تهران در مدارس دو نوبته در کلاس های ۵۰ و ۵۵ نفری درس می خوانند کیفیت تعلیم و تربیت کاهش می یابد.

در هر حال، اکنون دیدگاه مردم این است که مدیران مدارس و معلمان که از لحاظ حقوقی سطح پایین هستند، باید بیشتر باشند. یک مدیر موفق می تواند خیلی خوب کار کند و پیشرفت نماید. مدیر باید اختیارات بیشتری در مورد بودجه داشته باشد.

آقای صافی

ار مجموع دیدگاه ها و پیشنهادات ارزنده ای که ارائه شده نتایج زیر حاصل می شود:  
۱- باید با بودجه و بودجه ریزی یک علم است. ما باید به دیدگاه علمی استان ها

- و برنامه و بودجه ریزی در همه سازمان ها به ویژه در آموزش و پرورش توجه کنیم .
- ۲- ما باید فرهنگ مشارکت را در جامعه ز طریق رسانه ها و از راه های مختلف دیگر به نحوی که مردم باور کنند به آموزش و پرورش بیشتر از گذشته باید اهمیت بدهند و همکاری کنند ، تقویت کنیم . هم چنین باید چگونگی مشارکت آنها را توسط قانون تسهیل کنیم .
  - ۳- ما باید در حقیقت این باور را در مردم افزایش دهیم که آموزش و پرورش در خدمت مردم و دانش آموز است . بنابراین ، هر نوع کمکی به آموزش و پرورش در حقیقت می تواند در ابعاد رشد فرزندان شان مؤثر باشد . سرمایه گذاری که از ما می کنند مسلماً یک سرمایه گذاری مؤثر است .
  - ۴- دیدگاه همه در ایران ، اقتصاد آموزش و پرورش است . یعنی آموزش و پرورش یکی از مهمترین نهادهایی است که زمینه ساز توسعه فرهنگی ، اقتصادی ، اجتماعی و سیاسی است . بنابراین ، مادر هر بعدی که بخواهیم پیشرفت کنیم باید در آموزش و پرورش سرمایه گذاری کنیم . پس ، افزایش بودجه بیشتر برای آموزش و پرورش به عنوان سیاست کلان کشور در دولت ، یک اصل و اساس است . پس این نگرش یک نگرش علمی است . اقتصاد آموزش و پرورش باید حتماً در بودجه ریزی و برنامه ریزی مدنظر قرار گیرد .
  - ۵- استفاده بهینه از مقررات است و وضع مقررات جدیدتر . وقتی که شوراها را داریم ، قانون هم داریم . اینکه استفاده از بودجه را بیشتر به سوی آموزش و پرورش یا منابع دیگر بکشاند باید مدیریت را تقویت کنیم .
  - ۶- ثبات مدیریت ، که زمینه ساز استفاده بهینه از منابع است .
  - ۷- جایگاه آموزش و پرورش در برنامه سوم توسعه
  - ۸- باید فرهنگ صرفه جویی تقویت شود تا از آنچه که در اختیار مدیر است به خوبی استفاده کند .
  - ۹- لازم است ساختار و تشکیلات اداری آموزش و پرورش متحرک شود تا بتواند از همین بودجه استفاده بهینه کند یا در راه به دست آوردن راهیابی منابع دیگر ایفای نقش کند .
  - ۱۰- تحول در ساختار آموزشی یعنی ایجاد یک رشته یا تعطیل یک رشته در سطح کشور که موجب تغییر کلی در بودجه و استفاده بهتر از آن می شود .
  - ۱۱- تقویت تربیت معلم و بزم آموزشی ضمن خدمت ، خود به خود اُفت تحصیلی را کاهش می دهد و بازدهی را بیشتر می کند .
  - ۱۲- دریافت مجوز برای بهره گیری از امکانات فیزیکی مربوط به آموزش و پرورش ، که در اختیار سازمان های متولد دیگر وجود دارد .
  - ۱۳- انجام مطالعات تطبیقی به این منظور که بدانیم در دنیا چند درصد از بودجه به آموزش و پرورش اختصاص داده می شود . سرانه آموزشی چقدر است ؟ و چگونه استفاده می کنند ؟ و

نگرش اقتصادی آموزش و پرورش تنویث شود.

۱۴- نظارت کامل بر اجرای بودجه، یعنی ضمن این که بودجه را تخصیص می دهیم، بدانیم در چه جهتی و چگونه مصرف می شود. یعنی قانونی کردن وجوهی که می گیریم، تا مردم بتوانند نظام یافته همکاری کنند.

۱۵- افزایش سرانه دانش آموزان و از این پول می توان در صرف اهداف مدرسه کمک کرد.

۱۶- نتایج واقعی عملکرد مدرسه ها با خانواده ها است تا باور آن ها را در همکاری بیشتر کنیم.

۱۷- طرح تعمیم ساختمان و تجهیزات و استفاده بهینه از آنچه که داریم. نهایتاً نگرش سیستمی داشته باشیم یعنی تفکر سیستمی از مجموعه ای که از آموزش و پرورش در همه دفاتر و سازمان ها باشد که همه بودجه را افزایش دهند و از بودجه استفاده بهینه کنند.

۱۸- ایجاد انگیزه و رغبت در دانش آموزان برای تحصیل ایجاد انگیزه بیشتر در کارکنان برای افزایش کارایی در مدرسه ها از طریق کمک حقوقی به معلمان و کارکنان.

