

20.1001.1.23830891.1400.15.1.4.9



doi:10.30497/SMT.2020.75573

*Bi-quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),  
Research Article, Vol. 15, No. 1 (Serial 29) Spring & Summer 2021*

## The Model of Providing Resources for Schools in the Islamic Republic of Iran Based on Public Participation

Alireza Chitsazian\*

Monir Tajali\*\*

Ahmad Saidee\*\*\*

Received: 20/09/2020

Accepted: 25/01/2021


### Abstract

Providing resources for public education in recent decades, the age of complexity and uncertainty, has been one of the challenges in the formal education of countries. In educational systems not benefitting sufficiently from the government budget, the role of markets and the private sector gradually became more prominent, but to fund the system at its best and make it immune from the negative side of the market-based conditions, some plans were developed to engage students' parents as participatory agents in choosing the schools they wanted. Those plans included projects such as issuing vouchers and concluding various contracts with the private sector to contribute to especially public schools' earnings to ensure the quality of education in the competitive environment. The purpose of this study is to identify the pattern of supplying school resources in the Islamic Republic of Iran. It is qualitative and phenomenological. By interviewing 15 educational administrators who agreed with participatory management in schools and analyzing them, management mechanisms for utilizing people's capacities were identified. Research findings showed that the manager needs to move away from traditional roles to lead the partnership through mechanisms of awareness, capacity building, opportunity building, and institutionalization by observing behavioral principles such as competence, ethics, independence (side by side with communication) and value-laden acts. Based on this, the model of providing resources in Iranian schools is a public model and not a government model with a new structure.

### Keywords


Participation; Public Participation; Providing Resources; Education System; Public Governance.

---

\* Assistant Professor of Public Administration, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. [chitsazian@isu.ac.ir](mailto:chitsazian@isu.ac.ir)  0000-0003-3801-243X


\*\* Ph.D. in Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. (Corresponding Author).

[m.tajali@isu.ac.ir](mailto:m.tajali@isu.ac.ir)

 0000-0002-6534-3771

\*\*\* Assistant Professor, Department of Statistical Research and Information Technology, Higher Education Research and Planning Institute, Tehran, Iran.

[a\\_saidee@irphe.ac.ir](mailto:a_saidee@irphe.ac.ir)

 0000-0001-9649-8410



دوفصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی،  
سال پانزدهم، شماره اول (پیاپی ۲۹)، بهار و تابستان ۱۴۰۰، صص. ۱۰۳-۱۴۲

## الگوی تأمین منابع نهاد مدرسه در جمهوری اسلامی ایران بر مبنای مشارکت مردمی

علیرضا چیت‌سازیان\*

منیر تجلی\*\*

احمد سعیدی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۰۶

مقاله برای اصلاح به مدت ۶ روز نزد نویسندگان بوده است.

10.30497/SMT.2020.75573

### چکیده

همواره یکی از مسائل چالشی در تعلیم و تربیت رسمی کشورها در چند دهه اخیر که عصر پیچیدگی و عدم اطمینان بوده، تأمین منابع آموزش دولتی است. در نظام‌های آموزشی با کمبود بودجه دولتی رفته‌رفته نقش بازارها و بخش خصوصی پررنگ شد، تاجایی که برای جلوگیری از نواقص بازاری شدن آموزش و همچنین تأمین بهینه آن، طرح‌هایی بر مبنای انتخاب مدرسه توسط والدین به‌عنوان مکانیسم‌ها و ابزار مشارکت بخش خصوصی و دولتی مطرح گردید، مانند ارائه کوپن‌های آموزشی و انعقاد انواع قراردادهای مشارکتی (در قالب کمک‌های خیرخواهانه) برای تأمین مدارس دولتی تا در صحنه‌ای رقابتی میان مدارس، کیفیت آموزش تضمین شود.

هدف از انجام پژوهش حاضر شناسایی الگوی تأمین منابع نهاد مدرسه در جمهوری اسلامی ایران بر مبنای مشارکت مردمی است. این پژوهش کیفی و از نوع پدیدارشناسی است که با مصاحبه با ۱۵ مدیر آموزشی که موافق مدیریت مشارکتی در مدرسه هستند و تحلیل مضامین آن، سازوکارهای مدیریتی برای بهره‌گیری از ظرفیت‌های مردمی شناسایی شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که لازم است مدیریت به‌دور از نقش‌های سنتی برای راهبری مشارکت جهت تأمین منابع از سازوکارهای آگاه‌سازی، ظرفیت‌سازی، فرصت‌سازی، فضا‌سازی و نهادسازی، با رعایت اصول رفتاری چون شایستگی محوری، اخلاق محوری، استقلال در عین ارتباط و ارزش محوری بهره‌مند گردد. بر این اساس الگوی تأمین منابع در مدارس ایران الگویی دولتی با ساختار جدید نیست بلکه الگویی مردمی است.

### واژگان کلیدی

مشارکت؛ مشارکت مردمی؛ تأمین منابع مدرسه؛ نظام آموزش و پرورش؛ حکمرانی مردم‌بنیان.

20.1001.1.23830891.1400.15.1.4.9

\* استادیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و معارف اسلامی، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران

chitsazian@isu.ac.ir

0000-0003-3801-243X

\*\* دانش‌آموخته دکتری مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

m.tajali@isu.ac.ir

0000-0002-6534-3771

\*\*\* استادیار گروه پژوهش‌های آماری و فناوری اطلاعات، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران، ایران

a\_saidee@irphe.ac.ir

0000-0001-9649-8410

## مقدمه

امروزه با توجه به جایگاه آموزش و پرورش در پیشبرد اهداف جامعه و همچنین رشد و ارتقاء صحیح سطح آن، نقش دولت‌ها در توجه به مسأله‌های این حوزه از طریق تدوین سیاست‌های آموزشی از اهمیت زیادی برخوردار بوده است. تاجایی که در اکثر کشورها، حق آموزش رایگان و همگانی حداقل در سطح آموزش و پرورش، در متن قانون اساسی از حقوق مسلم یک شهروند به حساب می‌آید. در واقع نقش دوگانه دولت‌ها به‌عنوان سازمان‌دهنده نظام آموزشی و درعین حال مصرف‌کننده محصولات آن شناخته می‌شود برای این منظور دولت‌ها سرمایه‌گذاری در آموزش را یکی از پربازده‌ترین سرمایه‌گذاری‌ها می‌دانند که در طولانی‌مدت نتیجه می‌دهد لذا در جهت فراهم کردن اعتبارات لازم در این بخش اهتمام می‌ورزند. با این وجود از دیرباز مشکلات مالی یکی از مسائل بزرگ بر سر راه پیشرفت نظام‌های آموزشی بوده است (ساخاروپولوس و وودهاال، ۱۳۷۰؛ هلک، ۱۳۷۱؛ کومبز، ۱۳۷۳؛ نادری، ۱۳۸۸).

از سوی دیگر جهانی‌شدن اقتصاد و تشدید رقابت بین عاملان اقتصادی در نظام‌های آموزشی نیز بیش از گذشته اهمیت یافته، لذا تأمین منابع آموزش و پرورش به‌عنوان عاملی است که در جنب و جوش مشکلات اقتصادی کشورها، بیشتر از همه مورد توجه مسئولان و برنامه‌ریزان تعلیم و تربیت قرار گرفته است (شیخ‌زاده، ۱۳۸۴، ص. ۸۷). در چند دهه اخیر و مشخصاً از دهه ۱۹۷۰ میلادی دولت‌ها راهکارهایی را جهت تأمین منابع مالی اتخاذ کردند، مانند مشارکت در کارها توسط نیروهای محلی، اخذ مالیات، شریک شدن در مخارج توسط شهریه در کنار اعطای وام قرض‌الحسنه، بورس تحصیلی، تعهد خدمت در مراکز دولتی، اهدای کمک‌های مردمی و کاهش هزینه‌ها به وسیله حذف بخشی از برنامه‌ها (شیرازی، ۱۳۷۲، ص. ۱۰۸). در ایران نیز پژوهش‌هایی در این راستا انجام شده که حاکی از این است که منابع متعددی برای تأمین آموزش و پرورش استفاده می‌شود؛ نتایج پژوهشی نشان می‌دهد تسهیلات بانکی، کمک‌های مردمی و بین‌المللی در رتبه پایینی قرار دارند و مهم‌ترین منبع همان بودجه دولتی است (خان‌عزیزی و امین‌بیدختی، ۱۳۹۵، ص. ۱۳۳)؛ یا در پژوهشی ضمن معرفی قراردادهای بین بخش خصوصی و دولتی، اولویت انعقاد قراردادهای خدمات آموزشی و مدیریتی برای مدارس ایران سپس

قراردادهای عملیاتی، زیرساختی و پشتیبانی فنی توصیه شده است (عزیزی، جعفری، فرزاد و صنوبری، ۱۳۹۱، صص. ۱۵-۱۳). سلی‌خان<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، نیز در پژوهش خود با عنوان مدل مدیریت مالی در سیستم آموزشی، مدلی پیشنهاد می‌دهد که براساس نیاز آموزش و پرورش؛ مشارکتی، قابل پرداخت، سودآور، حمایتی و سیستم آموزشی بیمه شده‌ای را توسعه می‌دهد. «حساب آموزشی مشترک» یکی از سیستم‌های تأمین مالی آموزش و پرورش در این مدل است. سوفولو<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «استراتژی‌های نوآورانه برای مدیریت مالی در مدارس متوسطه دولتی نیجریه»، بیان می‌کند مدیران مدارس متوسطه باید اقدام به خرید سهام در شرکت‌ها و صنایع به منظور تولید بودجه‌های اضافی کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل مدیریت، پاسخ‌گویی و مسؤلیت‌پذیری باید به شدت دنبال شود. لذا با توجه به مزایای مشارکت، در کشورهای مختلف باوجود تأمین دولتی منابع، گسترش مدارس غیردولتی و مشارکت با بخش خصوصی در قالب قراردادهای متنوع، سرمایه‌گذاری در بازارها با عنوان جلب مشارکت در تأمین منابع مدرسه در کنار سایر راهکارها به عنوان راهکاری قابل توجه در جهت کیفیت بخشی نظام آموزشی در دستور کار دولت‌ها قرار گرفت. از این رو این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که با توجه به ضرورت و اهمیت مشارکت مردمی و اشاعه فرهنگ اسلامی در جامعه ایران، الگوی مناسب در تأمین منابع نهاد مدرسه در نظام جمهوری اسلامی ایران چیست و سازوکارهای مدیریتی بهره‌مندی از ظرفیت‌های مردمی کدام است؟

### ۱. مبانی نظری

با بالاگرفتن انتقادات از سازماندهی مدارس به صورت سلسله مراتبی، نظریه پردازان سازمانی مزایای بازارها را برجسته کردند. این حرکت با اهداف سیاسی و اقتصادی و روندهای سیاسی و حرکت دولت‌ها به سمت عدم تمرکز، تفویض اختیار و جلب مشارکت مردمی، روندهای اجتماعی و گرایش مردم به حضور در گروه‌ها و انجمن‌ها و دخالت مستقیم مردم در اداره نهادهای محلی، همچنین روندهای سازمانی و مدیریتی مانند مدیریت مشارکتی، مدیریت تحول سازمانی، برنامه‌ریزی استراتژیک و تجدید ساختار و بالاخره تقاضای اجتماعی و مردمی برخاسته از نیازهای جامعه محلی سبب شد پدیده مدرسه‌محوری در بستر جوامع ظهور کند (جعفری مقدم و فانی، ۱۳۸۱، ص. ۴).

درواقع مدیریت مدرسه محور اثربخشی نظام آموزشی را به دلیل افزایش پاسخ‌گویی مجریان آن و نتایج آموزش را با توانمندی ذینفعان آموزشی افزایش می‌دهد. این ایده با در اختیار قرار دادن قدرت به کسانی که از خدمات آموزشی استفاده می‌کنند، عملکرد بهتری برای مدارس به ارمغان می‌آورد. به دلیل آنکه آگاهی ذی‌نفعان آموزشی در مسؤولیت‌پذیری نیازهای کاربران، محیط آموزشی مساعدی را برای دانش‌آموزان فراهم می‌سازد (حسنی شلمانی، ۱۳۹۵، صص. ۴۱-۴۰).

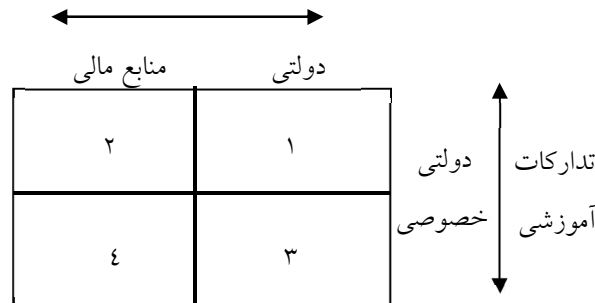
در خصوص این طرح، از یک‌سو تحقیقات حاکی از این است که مدارس که بیشتر خودگردان هستند ضرورتاً عملکرد بهتری در میان سایر مدارس نداشتند، از سوی دیگر در برخی کشورها (مثل کشورهای اروپای شرقی و برخی ایالت‌های آمریکا)، جنبش تمرکززدایی از سطوح محلی آغاز شده بود، اما در بیشتر کشورها این معلمان و آموزش‌دهندگان نبودند که باعث تفویض اختیار شدند بلکه تمرکززدایی از اداره، نظارت و سازمان مدارس توسط افرادی در خارج از نظام آموزشی یعنی رهبران سیاسی (که به دنبال ارتقاء بهره‌وری و رشد اقتصادی هستند) پیگیری می‌شد؛ زیرا دولت‌های ملی از طریق افزایش نیروی کار آموزش دیده درصدد رشد اقتصادی خود هستند. لذا عوامل اقتصادی ماهیت فرآیند تغییر ساختار را نیز تعیین می‌کنند. به اعتقاد بی‌پر<sup>۴</sup> از زمانی که دستاورد اقتصادی در میزان بهره‌وری و نحوه عملکرد مؤسسات دولتی و غیردولتی خلاصه شده است، ساختار تجاری برای حضور و ماندگاری مؤسسات اقتصادی غیردولتی در شرایط فراصنعتی، ساختارهایی را به بخش آموزش تحمیل کرده که بتوانند این خواسته را تحقق بخشند. از این رو دولت‌ها باید چارچوبی را فراهم آورند تا علاوه بر سود بیشتر، با استفاده از فضای حاکم، مدارس با عملکرد ضعیف‌تر را از پشتیبانی قابل توجهی به جهت بهبود برخوردار کنند. مثلاً ساختار اجرایی جدیدی بر مبنای تأمین هزینه از سوی مؤسسات تجاری غیردولتی برای مدارس به وجود آمده است به‌ویژه تخصیص منابع تا حد زیادی به میزان جذب دانش‌آموزان توسط مدرسه بستگی پیدا کرده است. این امر یعنی تقاضای بازار، مدارس دولتی را برای شبیه شدن به مدارس غیردولتی تحت فشار قرار داده است (ابوضحی، ۱۳۹۰، ص. ۱۷).

آمارتياسن اين ساختارهاي جديد را در قالب مشاركت بخش خصوصي با بخش دولتي، راه حلي براي آينده آموزش قلمداد مي كند. زيربناي مشاركت بخش خصوصي و دولتي با انعقاد قرارداد، همان بازار آموزشي است كه شركت ها در آن كار مي كنند. انواع مشاركت بخش خصوصي و به شكلي وسيع تر مشاركت كسب و كار و «نوع دوستان جديد» در اشكال جديد حكمراني از طريق همكاري ها<sup>۶</sup> و شبكه هاي اجتماعي<sup>۷</sup> بررسي و برخي «اجتماعات سياست گذاري» را كه درون و حول خطمشي هاي آموزشي مشهود هستند، شناسايي مي كند (Jessop, 2002).

در اين راستا فهرست بلندبالايي از افراد ثروتمند و نام هاي تجاري، مبالغ دلاري و سرمايه انساني، اجتماعي و فرهنگي خود را در آموزش عمومي سرمايه گذاري کرده اند (Morsy Eckert, 2011). پيشگامان صنايع خصوصي نيز اغلب، شبكه هاي سازماني و منابع مالي خود را صرف تغييرات آموزش عمومي کرده اند (DiMaggio & Powell, 1991). در ادامه چندين مدل از مدل هاي مشاركت بخش خصوصي آورده شده است. به طوركلي مي توان گفت كه در حوزه مشاركت بخش خصوصي در آموزش، نگاه هاي متفاوتي موجود است كه در ادامه به بعضي از مدل ها اشاره مي شود.

- مدل كلاین<sup>۸</sup> (۱۹۸۴): كلاین معتقد است خصوصي سازي آموزش، آن گونه كه ما در جوامع شاهد آن هستيم، حركت بر روي پيوستاري است كه از کاهش نقش دولت شروع، به سوي تجاري كردن حركت و درنهايت به خصوصي سازي كامل منتهي مي شود. مبناي حركت بر روي پيوستار براساس مدل كلاین قابل درك است. اين مدل كوشيده است رابطه دو بخش خصوصي و دولتي را با نظام آموزشي و از دو بعد تأمين منابع آموزشي و مالي طراحي كند (معدن دار آراني و سركار آراني، ۱۳۸۸، ص. ۴۳۷).

كلاین الگويي از خصوصي سازي آموزش را ارائه داده كه در آن به دو بعد منابع مالي و تداركات آموزشي اشاره شده است و مطابق با آن، به چهار حالت تأمين منابع مالي مدارس توسط دولت يا بخش خصوصي اشاره مي كند (Whitty & Power, 2000).



شکل (۱): مدل کلاین (۱۹۸۴)

در حالت اول دولت تأمین هر دو منابع (مالی و خدمات آموزشی) را رأساً برعهده می‌گیرد و اجازه هیچ‌گونه دخالتی را به بخش خصوصی برای مشارکت یا سرمایه‌گذاری در امر آموزش نمی‌دهد. پیش‌فرض اساسی سیاست‌گذاران دولتی در این حالت این است که آموزش دارای چنان نقش اساسی و حساس در سرنوشت کشور است که نمی‌توان و نباید آن را به‌آسانی در دسترس نوسانات بازار، رقابت‌های بخش خصوصی و دخالت والدین قرار داد.

در حالت دوم منابع مالی را بخش خصوصی (فقط والدین) و از طریق برقراری مکانیسم‌هایی همچون دریافت شهریه تأمین می‌کند، ولی تدوین سیاست‌های آموزشی و اجرای آن در دست دولت باقی‌مانده و بخش خصوصی حق هیچ‌گونه تصمیم‌گیری نداشته و بیشتر به آن به چشم یک مصرف‌کننده نگریسته می‌شود. این حالت را تجاری‌سازی آموزش می‌نامند.

در حالت سوم، دولت منابع مالی را از طریق فراهم‌سازی تسهیلات همچون وام و واگذاری زمین در اختیار بخش خصوصی قرار داده و تصمیمات و خط‌مشی‌های آموزشی از قبیل شیوه جذب دانش‌آموز، استخدام معلمان و مدیر و شیوه‌های توزیع و تخصیص بودجه کلاً در اختیار بخش خصوصی و براساس معیار و مکانیزم‌های حاکم بر بازار تعیین می‌شود. شاید با توجه به فرهنگ مصطلح در مباحث اقتصادی ایران بتوان واژه دولت خدمت‌گزار را واژه‌ای مناسب برای توصیف جایگاه دولت در این حالت دانست.

در حالت چهارم، دولت فاقد هرگونه نقشی در هر دو بعد فوق است که می‌توان از آموزش بدون دولت استفاده کرد. در این حالت آزادسازی آموزش یا خصوصی‌سازی کامل آموزش با حذف یارانه‌های دولتی شروع می‌شود (کلاین، ۱۹۸۴، صص. ۲۹-۱۲).

- مدل بری<sup>۹</sup> (۱۹۹۸): بری برای توصیف فرآیند مشارکت از مثلث مالکیت، تأمین مالی و کنترل استفاده نموده و آن را فرآیندی تعریف کرده است که جهت حرکت آن از مالکیت، تأمین منابع مالی یا کنترل کمتر بخش عمومی به سمت مالکیت، تأمین مالی و یا کنترل بیشتر بخش خصوصی است. اگرچه در این تعریف، مسیر حرکت و تغییر مشخص شده است اما نقطه آغاز آن روشن نیست. وی معتقد است که تغییر در هر یک از این سه بُعد الزاماً به ایجاد تغییر در دیگری منتهی نمی‌شود. بنابراین براساس سه ضلع مثلث و ترکیب‌های متفاوت آنها می‌توان به الگوهای مختلفی در خصوصی‌سازی دست‌یافت. برای نمونه مدارس که تحت مالکیت نهادهای داوطلب هستند اما از منابع دولتی استفاده می‌کنند و تحت کنترل زیاد دولت قرار دارند و یا مدارس که تحت کنترل و مالکیت دولت هستند اما منابع مالی غیردولتی هنگامی را دریافت می‌کنند. بنابراین مشارکت بخش خصوصی ممکن است به شکل‌ها و مدل‌های گوناگونی با ترکیب‌های مختلفی از این سه عنصر ایجاد شود. حضور آموزش غیردولتی در جامعه، به معنای حضور جامعه در یکی از مراحل خصوصی‌سازی آموزش می‌باشد. بری چهار مدل برای خصوصی‌سازی در آموزش و پرورش ارائه کرده است:

۱. انتقال مالکیت مدارس دولتی: انتقال سنجیده مالکیت (و به‌طور ضمنی کنترل) مدارس دولتی موجود به بخش خصوصی شاید برجسته‌ترین شکل خصوصی‌سازی باشد. چنین حرکت و انتقالی به‌ویژه زمانی اساسی است که تغییر از عملیات غیرانتفاعی به تجاری صورت گیرد اگرچه این نوع تغییر نادر است.

۲. تغییر تعادل بخشی بدون نام‌گذاری مجدد نهادها و مؤسسات موجود: این شکل خصوصی‌سازی از طریق یک تغییر انقلابی‌تر در تعادل انواع مؤسسات رخ می‌دهد. بنابراین تعداد و اندازه مدارس دولتی ممکن است ثابت نگه‌داشته شود

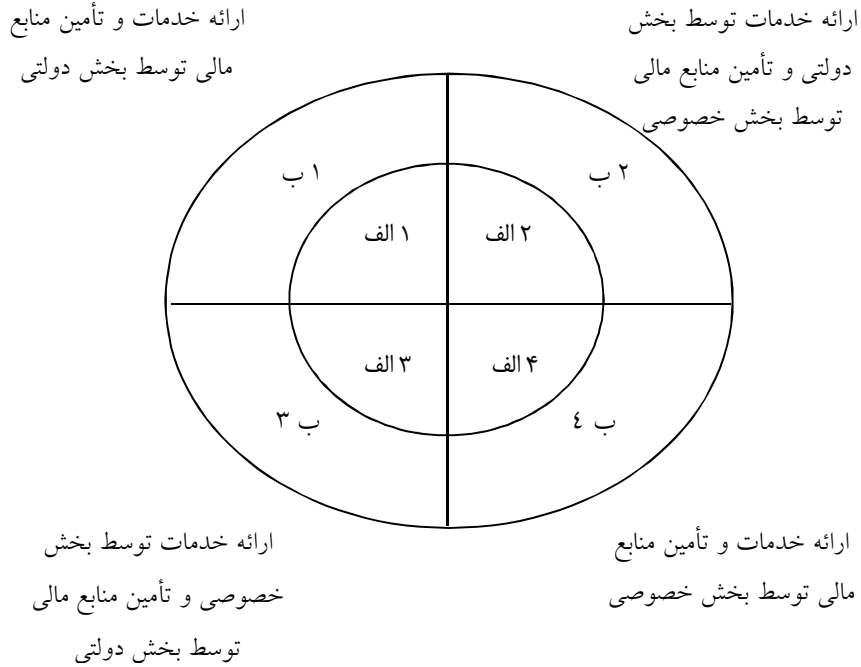


اما تعداد و اندازه مدارس خصوصی موازی افزایش یابد. از این رو بخش دولتی ممکن است گسترش یابد اما گسترش بخش خصوصی بیشتر باشد. یا بخش دولتی ممکن است کوچک‌تر شود اما بخش خصوصی خیلی کوچک نشود. بلکه ثابت بماند یا نیز گسترش یابد.

۳. افزایش اعتبارات دولتی و حمایت از مدارس خصوصی: دولت‌ها ممکن است از طریق دادن کمک‌های مالی یا سایر حمایت‌ها به مدارس خصوصی در صدد تقویت بخش خصوصی باشند. برخی دولت‌ها نظام‌های کوپنی را تجربه می‌کنند که در آنها والدین می‌توانند انتخاب کنند که کودکان خود را به چه مدرسه‌ای بفرستند اما تمام یا بخشی از هزینه‌ها از منابعی که دولت برای اینکار کنار گذاشته است تأمین می‌شود.

۴. افزایش تأمین منابع مالی توسط بخش خصوصی یا کنترل مدارس دولتی: در این شکل از خصوصی‌سازی مدارس تحت مالکیت دولت باقی می‌مانند، اما سهم بخش غیردولتی در تأمین منابع یا کنترل آن‌ها افزایش می‌یابد. دولت‌ها در برخی کشورها بحران شدید مالی را تجربه کرده‌اند و والدین و اجتماعات ناگزیر بوده‌اند کمک‌های مالی خود را برای مدارس افزایش دهند تا شکاف موجود پر شود. در سایر کشورها سلامت مالی دولت‌ها به قوت خود باقی است. اما مسئولان به دلایل ایدئولوژیکی و سایر دلایل از مدیران پاسخ‌گویی بیشتر نسبت به بازار را طلب کرده‌اند. اینها اشکال خصوصی‌سازی در درون نظام دولتی هستند.

- مدل برچاردت و همکاران<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۹): کلاین (۱۹۸۴) و برچاردت و همکارانش (۱۹۹۹) نیز براساس دو مؤلفه ارائه خدمات و تأمین منابع مالی گزینه‌های مختلفی برای فعالیت بخش دولتی و خصوصی ارائه کرده‌اند که در شکل نمایش داده شده است:



**شکل (۲): طبقه‌بندی فعالیت بخش خصوصی و دولتی**

منبع: (Whitty & Power, 2000, p. 37)

دایره داخلی: تصمیم دولتی

الف: خدمات کاملاً دولتی.

ب: خدماتی که دولت ارائه می‌دهد اما کاربر هزینه‌های آن را تقبل می‌کند.

الف: خدماتی که از طریق عقد قرارداد با بخش خصوصی ارائه می‌شود و توسط دولت خریداری می‌شود.

ب: خدماتی که از طریق عقد قرارداد با بخش خصوصی ارائه می‌شود و توسط مشتریان خریداری می‌شود.

دایره بیرونی

الف: خدماتی که دولت ارائه می‌دهد و با کوپن خریداری می‌شود.

ب: خدماتی که به صورت دولتی ارائه می‌شود و به وسیله فرد خریداری می‌شود.

الف: خدماتی که به وسیله بخش خصوصی ارائه می‌شود و با کوپن، تخفیف مالیاتی یا اعانه‌ها خریداری می‌شود.

ب: خدمات بازار آزاد.

- مدل سندرا ورگاری: علاوه بر بری که با تأکید بر سه مؤلفه مالکیت، مدیریت و کنترل مدل‌های مختلفی را برای خصوصی‌سازی معرفی کرده است؛ سندرا ورگاری نیز چارچوب مفیدی را با استفاده از کار بلفیلد و لوین (۲۰۰۵) و هنیگ (۲۰۰۵) در بررسی سیاست مدارس چارتر ترسیم کرده است. او نتیجه گرفته است که تمایز بین خصوصی و دولتی ممکن است مطلق نباشد و همچنین ابعاد مختلف خصوصی‌سازی در آموزش و پرورش را این‌گونه تحلیل کرده است (به نقل از جعفری، ۱۳۸۹):

- چه کسی آموزش را ارائه می‌دهد (ارائه)؛
- چه کسی آن را پرداخت می‌کند (تأمین منابع مالی)؛
- چه کسی در مورد آن تصمیم می‌گیرد (حاکمیت و نظارت)؛
- چه کسی از آن منتفع می‌شود (هدف آموزش).

**ابزارهای مشارکت:** بررسی ادبیات این حوزه نشان می‌دهد که اشکال اصلی مشارکت دولتی - خصوصی در آموزش و پرورش را می‌توان به‌طور خلاصه در انواع قراردادهای زیر دسته‌بندی کرد که در قالب عقد قرارداد دولت با بخش خصوصی برای ارائه خدمات مختلف آموزشی نمود می‌یابد (عزیزی، جعفری، فرزاد و صنوبری، ۱۳۹۱، ص. ۱۳) که عبارتند از: قراردادهای خدمات مدیریتی<sup>۱۱</sup>، قراردادهای خدمات پشتیبانی و حرفه‌ای<sup>۱۲</sup> (بانک جهانی، ۲۰۰۶)، قراردادهای خدمات عملیاتی (بانک جهانی، ۲۰۰۳)، قراردادهای خدمات آموزشی<sup>۱۳</sup> (Patrinos, Barrera & Guáqueta, 2009)، قراردادهای خدمات زیرساختی (Patrinos, Barrera & Guáqueta, 2009).

برخی از این مکانیسم‌ها تحت عنوان راهکارهای تأمین مالی طرف تقاضا شناخته شده‌اند. در چنین راهکارهایی اصطلاحاً پول به‌دنبال دانش‌آموز می‌رود. وقتی دانش‌آموز ثبت‌نام کرد، پول به آنجا سرازیر می‌شود (Gauri & Vawda, 2004)؛ (Hanushek & Woessmann, 2007)

استفاده از مکانیسم‌های تأمین مالی طرف تقاضا مانند مقرری‌ها، تأمین مالی اجتماعی، کوپن‌ها و کمک‌هزینه‌های مالیات سرانه<sup>۱۴</sup> ضرورتاً به معنی تأمین مالی (بودجه) دولتی کمتر نیست، بلکه به معنای تأمین مالی هدفمندتر است. رایج‌ترین طرح‌های تأمین مالی

طرف تقاضا عبارتند از: تأمین مالی اجتماعی (جامعه - محور<sup>۱۵</sup>): (عزیزی، جعفری، فرزاد و صنوبری، ۱۳۹۱، ص. ۱۴)، طرح‌های کوپنی و شبه کوپنی: (ادوارد و تیسدل<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۷، صص. ۶۰-۷۰). کوپن‌هایی با تأمین مالی خصوصی: (عزیزی، جعفری، فرزاد و صنوبری، ۱۳۹۱، ص. ۱۵)، سیستم‌های نام‌نویسی آزاد یا شبه کوپنی: (Wylie, 1998)، طرح‌های کوپنی با مقیاس کوچک: (Levin & Belfield, 2003)، سیستم‌های کاملاً کوپنی (کوپن‌های فراگیر)، خرید خدمات آموزشی مدارس خصوصی توسط دولت (سویوتینا، ۱۳۸۸).

## ۲. روش پژوهش

در این پژوهش، از روش تحقیق کیفی از نوع پدیدارشناسی استفاده شده است، که برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه و برای تحلیل آنها به‌طور خاص از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. تحلیل مضمون<sup>۱۷</sup> یکی از روش‌های ساده و کارآمد تحلیل کیفی است (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰، ص. ۱۵۲). کانون توجه پدیدارشناسی تجربه‌های زندگی است. در حقیقت پدیدارشناسی سیستمی از تفسیر است که به ما کمک می‌کند تا خود و روابط خود با دیگران و هر چیزی که در قلمرو ما قرار می‌گیرد، درک کنیم (پرویزی، ادیب حاج‌باقری و صلصالی، ۱۳۹۴، ص. ۱۰۴). در این پژوهش، تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی مستخرج از مصاحبه‌ها به هدف درک تجربه عمده‌تاً مدیران مدارس و بعضی از صاحب‌نظران در سطح مدیران عالی سیستم آموزشی از سازه مشارکت در تأمین مشارکتی منابع مدرسه است.

در این پژوهش ابتدا پس از پیاده کردن مصاحبه‌ها و کدگذاری هریک، یک‌بار متن مصاحبه‌ها مورد مطالعه قرار گرفت سپس براساس مطالعات انجام‌شده در خصوص مشارکت مردمی در نهاد آموزش که پروتکل مصاحبه‌ها هم بر این اساس تهیه شده بود، متن مصاحبه‌ها به بخش‌های کوچک‌تر تفکیک و از هر بخش مضمون پایه‌ای آن استخراج شد و یکبار در کنار هم مورد بازبینی و پالایش قرار گرفت سپس با کنترل و مرتب کردن هرچند مضمون پایه‌ای در یک مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی و در نهایت نقشه مضامین به‌دست‌آمده طراحی شد که براساس روابط شناسایی شده مورد تحلیل قرار گرفت. در

آخر با توجه به نمونه‌های جالب داده‌ها در پاسخ به سؤال پژوهش نتایج تحلیل به صورت علمی و تخصصی تدوین شد.

روش نمونه‌گیری در این پژوهش هدفمند است. در این روش ملاک‌های انتخاب نمونه با توجه به اهداف پژوهش مشخص می‌شود. در این نمونه‌گیری محقق سعی می‌کند با استفاده از قضاوت، داوری شخصی و تلاشی سنجیده نمونه‌ای انتخاب کند که در حدامکان معرف جامعه مورد مطالعه باشد و انتخاب نمونه برای هدف خاص پژوهش انجام شود. نوع نمونه‌گیری، متوالی - در این نوع نمونه‌گیری موارد از وضعیتی که انتظار می‌رود سازه نظریه در آن وجود داشته باشد، انتخاب می‌شوند (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱، ص. ۲۴۳)، که در این پژوهش با روش گلوله برفی انجام و حجم آن با توجه به اشباع اطلاعات تعیین شد. بدین صورت که افزایش حجم نمونه تا رسیدن به کفایت ادامه می‌یابد. ملاک رسیدن به کفایت آن است که با نمونه‌گیری جدید، داده‌های قبلی تکرار می‌شود و اطلاعات جدید اضافه نمی‌گردد. لیست موارد مورد بررسی در جدول شماره (۱) آمده است.

جدول (۱): مشخصات مصاحبه با مطلعان کلیدی

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سمت	محل خدمت	مدت مصاحبه	نوع مصاحبه
۱۱	زن	مدیر مدرسه باسابقه ۲۸ سال	مدرسه دولتی منطقه ۱۱ تهران	۶۰ دقیقه	حضور
۱۲	زن	مدیر مدرسه باسابقه ۲۵ سال	مدرسه غیردولتی منطقه ۱۱ تهران	۴۵ دقیقه	حضور
۱۳	مرد	مدیر مدرسه باسابقه ۷ سال	مدرسه غیردولتی منطقه ۱۲ تهران	۹۰ دقیقه	حضور
۱۴	مرد	مدیر مدرسه باسابقه ۱۰ سال	مدرسه غیردولتی منطقه ۲۲ تهران	۷۰ دقیقه	حضور

کد مصاحبه شونده	جنسيت	سمت	محل خدمت	مدت مصاحبه	نوع مصاحبه
۱۵	زن	مدیر مدرسه باسابقه ۲۹ سال	مدرسه هیأت امنایی منطقه ۱۱ تهران	۱۵۰ دقیقه	حضورى
۱۶	مرد	مدیر مدرسه باسابقه ۱۵ سال	مدرسه غیردولتی منطقه ۲ تهران	۶۰ دقیقه	حضورى
۱۷	زن	مدیر مدرسه باسابقه ۲۰ سال	مدرسه هیأت امنایی منطقه ۱۱ تهران	۸۰ دقیقه	حضورى
۱۸	زن	مدیر مدرسه باسابقه ۱۶ سال	مدرسه غیردولتی منطقه ۱۱ تهران	۹۰ دقیقه	حضورى
۱۹	مرد	کارشناس آموزشی باسابقه ۷ سال	مدرسه غیردولتی سبزوآر	۶۰ دقیقه	حضورى
۲۰	مرد	مدیر مدرسه باسابقه ۷ سال	مدرسه غیردولتی سبزوآر	۹۰ دقیقه	حضورى
۲۱	مرد	معاون آموزشی باسابقه ۷ سال	مدرسه غیردولتی منطقه ۲ تهران	۶۰ دقیقه	حضورى
۲۲	مرد	کارشناس وزارتی باسابقه ۱۷ سال	سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزش و پرورش	۸۵ دقیقه	حضورى
۲۳	مرد	مدیر وزارتی باسابقه ۲۰ سال	وزارت آموزش و پرورش	۹۰ دقیقه	حضورى

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سمت	محل خدمت	مدت مصاحبه	نوع مصاحبه
۲۴	مرد	مسئول وزارتی باسابقه ۳۰ سال	شورای عالی آموزش و پرورش		مطالعه مصاحبه‌های قبلی
۲۵	زن	مسئول وزارتی باسابقه ۱۳ سال	شورای عالی انقلاب فرهنگی	۸۵ دقیقه	حضور

منبع: یافته‌های پژوهش

در مورد روایی پژوهش، محققان کیفی هنگامی که از روایی تحقیق صحبت می‌کنند معمولاً به واژه‌هایی همچون باورپذیری، قابل دفاع و امانت‌دار بودن اشاره می‌کنند (فقیهی و علیزاده، ۱۳۸۴، ص. ۱۱) با پذیرش این معیارها به‌عنوان شاخص‌های تحقیق کیفی، روایی پژوهش حاضر با کدگذاری مستقل متون توسط تیم پژوهشی متناسب اهداف پژوهش و پایایی آن از طریق بررسی فرایند و محصول تحقیق توسط داوران برای تعیین سازگاری آنها مطمح‌نظر بوده است. در این پژوهش، سنجش روایی از طریق تقسیم تعداد کدهای همسان در کدگذاری اعضای تیم پژوهش به تعداد کل کدها، ۸۱ درصد به دست آمد.

### ۳. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

از نظر مدیران مدارس مشارکت در عرصه تعلیم و تربیت و در محیط مدرسه که به دلیل وجود تعداد عناصر و عوامل این محیط و تفاوت‌های آنها محیطی پیچیده به‌شمار می‌رود، امری دشوار است که لازمه آن ارتباط بین والدین و مسئولین مدارس با ساختاری جدید است. لذا با توجه به چنین رویکردی، در صحبت مدیران، کمترین مداخله در سطح مدرسه از سوی دولت وجود دارد و تمام امور مدرسه به‌دست خانواده‌ها، مربیان و سایر مردم رتق وفتق می‌شود. از این رو می‌توان گفت ایده اصلی اداره امور مدرسه، مردمی بودن آن است و نه دولتی بودن به شیوه‌ای جدید. از این رو با توجه به نگرش‌های متفاوت و

موجود در میان ذی‌نفعان می‌توان متناسب با شرایط مدل‌های عملیاتی را طراحی کرد که بر مبنای وظیفه‌مداری و خیرخواهی کنشگران نسبت به هم، با سازوکارهایی از سوی مدیر و کادر آموزشی در کنار خانواده‌ها بتوان حرکت آموزشی جامعه را هدایت کرد که در ادامه بیان می‌شود.

### ۳-۱. نگرش‌ها

با توجه به مصاحبه‌ها، برای اداره مردمی مدرسه نگرش مدیر و کادر آموزشی و همچنین والدین به موضوع تعلیم و تربیت و تعیین مسئولیت هریک بسیار حائز اهمیت است. مدیرانی که همگی تجربه این نوع اداره را تا حد امکان داشتند در میان صحبت‌هایشان به نگرش خود و همکارانشان اشاره کردند. آنان مواردی را مانند نگاه توحیدی مدیر، اعتقاد به الهی بودن کار تربیتی، به رسمیت شناختن تفاوت‌های افراد (استعداد محوری)، نگاه مسأله‌یابی و حل مسأله، خانواده محور بودن جریان تربیت، اعتقاد به تدریج در امر تربیت و خدمت رایگان اعلام کردند.

مدیرانی که بحث از نگاه توحیدی کردند آن را این‌گونه معنا نمودند که نگاه توحیدی نشان‌دهنده آن است که همه‌چیز تحت سیطره پروردگار است و هیچ قدرتی از قدرت او بیشتر و برتر نیست. لذا مدیر و کادر آموزشی برای کسی یا جایی کار نمی‌کنند آنها فقط برای خدا کار می‌کنند. لذا مدیری<sup>۱۸</sup> در این موضوع ضمن نقد استخدام دولتی در آموزش و پرورش، بزرگ‌ترین مشکل را در عرصه کار تربیتی و مدیریت آن ضعف خود بیان کرد:

«مهم‌ترین مشکل مون اگه بخوام توی نگاه توحیدی بگم ضعف خودمونه. یعنی ضعیفیم. یعنی واقعاً خودمون حرف‌هایی رو می‌زنیم، ولی باید قوی‌تر بشیم. اینکه می‌گیم فاقد شیء لا یعطی شیء، خودمون رو باید ارتقا بدیم، خودمون رو باید بیاریم بالا.»

به عبارت دیگر برای اینکه بتوان در مسیر هدایت و تربیت افراد برای دستیابی به حیات طیبه گام برداشت ابتدا خود را باید تربیت کرد.



یکی دیگر از مدیران بیان داشت<sup>۱۹</sup> که افرادی که وارد آموزش و پرورش می‌شوند باید اعتقاد داشته باشند که کار در عرصه تعلیم و تربیت کاری الهی است:

«تخصص صرفاً کافی نیست خط فکری دخیل است مدیر و هر کس که در عرصه آموزش و تربیت می‌خواهد وارد شود باید عقیده داشته باشد که کار تربیتی کار الهی است».

نگرش مدیرانی بر این بود که متولی اصلی امر تربیت خانواده است لذا معلم و مدرسه نقش کمک‌مربی را در این عرصه خواهند داشت<sup>۲۰</sup>:

«یکی از مبانی اصلی طراحی مدرسه این هست ولی بچه خانواده است و مربی پدر و مادرش هست یعنی مدرسه کمک‌مربی است».

آنان عقیده داشتند<sup>۲۱</sup> که امر تربیتی یک امر تدریجی است که نگاه مسأله‌یاب و حل مسأله لازمه چنین عرصه‌ای است:

«لازم است مدیر رویکرد حل مسأله داشته باشد من در مدرسه راه می‌روم و دنبال مشکلات هستم».

مدیران در صحبت‌هایشان می‌گفتند آنچه که به ایشان در امر مدرسه‌داری کمک می‌کند، نگرش بعضی والدین به مسأله تربیت فرزندانشان است. آنان با توجه به تفاوت والدین و خانواده‌ها به مواردی چون تعلق خاطر به مدرسه، عشق و علاقه، مفید بودن در سطح جامعه، امنیت فضای مدرسه، مسؤلیت تربیتی‌شان در قبال فرزندان، اعتقاد به باقیات‌صالحات، تمایل قلبی و فطری به خیرجویی و خیرگزینی با رضایت از عملکرد خوب مدرسه و همچنین عقیده به رعایت حقوق متقابل در جامعه از سوی والدین و سایرین اشاره کردند و عقیده داشتند این نگرش‌ها به تربیت و مدرسه نشان از سطوح پذیرفتن مسؤلیت تربیت فرزند از سوی والدین است که به تلاش والدین جهت می‌دهد و در نهایت این نوع نگرش‌ها هستند که رفتارهای افراد در کنار هم را منجر می‌شود و در تأثیر و تأثر باهم کار تربیت را پیش می‌برند لذا یکی از مدیران<sup>۲۲</sup> بیان کرد شناخت رفتار اجتماعی مردم در عرصه تعلیم و تربیت بسیار مهم است.

### ۲-۳. سازوکارها

مدیران در اداره مدرسه به شیوه جدید، فعالیت‌های بسیاری را انجام داده بودند که در مصاحبه‌های خود به صورت مبسوط بیان می‌کردند. به‌طور کلی می‌توان ۵ اقدام اساسی مدیران را به‌عنوان راهبردهای اصلی مدیران بیان نمود. برای مثال مدیری<sup>۲۳</sup> برای جلب همکاری سایرین قائل بود که باید طراحی مدرسه محلی باشد و در این‌باره گفت:

«یکی از چیزها مدل لوکال اسکول بهش میگن این مدل حرفش اینه که به‌جای اینکه مدرسه را چاق کنم و همه نیازها را در خودم تأمین کنم یک مدرسه کوچک از نیاز حداقلی تأمین می‌کنم باقی را از محل سرویس می‌گیرم».

این مدیر بر آن بود که باید مدرسه در جامعه محلی به‌گونه‌ای جدید تعریف شود حتی برای این امر هدف‌گذاری برای عموم مردم محل و شناخت رفتار اجتماعی آنان را در انجام این ضرورت مهم می‌دانست.

از سوی دیگر مدیران آگاهی‌بخشی والدین به‌منظور تغییر نگرش آنان را لازم می‌دانستند؛ یکی از آنان<sup>۲۴</sup> گفت:

«مردم می‌بینند و چند بار در سال جلسه داریم توضیح می‌دهیم حتماً در جلسات آموزش خانواده هم توضیح می‌دهیم».

البته مدیری این جلسات را باوجود این‌که ضروری می‌دانست. اثرش را کوتاه‌مدت خواند. او<sup>۲۵</sup> می‌گفت:

«تعداد بچه‌ها زیاد شد جلسات عمومی شد و در آنجا یک پاورپوینتی ارائه می‌دادیم و در مورد ریشه مسائل بچه‌ها یک سری سؤالات می‌پرسیدیم که تقریباً بعد از ۳-۴ سال تبدیل شد به یک الگوی مشاوره که می‌گفتیم این مسأله‌های ما است در بچه ... ولی کم‌کم بی‌اثر شد».

اما اکثراً مدیران به این اذعان داشتند که برای جلب همکاری لازم است به خانواده‌ها مسؤولیت داد برای مثال یکی از آنان<sup>۲۶</sup> در این رابطه گفت:

«یک ایده دادیم که خانواده‌ها را وارد بدنه سیستم کنیم اولش در قالب پروژه بود...».

در حقیقت آنها قائل به این موضوع بودند که باید به والدین فرصت داد تا عنان امور تربیت فرزند را خود به دست بگیرند و از این بابت خود را باور کنند. برای این منظور ایجاد فضای مؤثر و متناسب یکی دیگر از سازوکارهایی است که مدیران در صحبت‌های خود به آن اشاره داشتند. در این رابطه یکی از مدیران<sup>۲۷</sup> گفت:

«فضای مدرسه ما یه فضای خیلی مؤمنانه‌ای هست مشارکت با نگاه توحیدی را تسهیل می‌کند. در فضای مدرسه اولیاء حس فطری بودن و صمیمی بودن رو پیدا می‌کنند و برای همین دوست دارند».

آنان در این راستا برنامه‌هایی را تعریف می‌کردند برای مثال مدیری<sup>۲۸</sup> گفت:

«برنامه‌ای داشتیم؛ محور تفریح خانوادگی بود ولی این فضای غیررسمی خیلی زورش زیاد بود بین ما یک رفاقتی ایجاد کند».

و آنان این مورد را تجربه کرده بودند که «اعتمادآفرینی» هم به ایجاد این فضا کمک می‌کنند یکی از مدیران<sup>۲۹</sup> صراحتاً بیان کرد: «یه کد داره، کدش هم همین این بوده که ما حرف رو واضح و شفاف و بدون پرده زدیم؛ این خیلی جذابه برای آدم‌ها».

اما آنچه برای تداوم و توسعه ارتباطات، همه مدیران به آن اشاره کردند ایجاد شبکه ارتباطی بین والدین و کنشگران دیگر و مدرسه است مدیران مدارس دولتی از بستر انجمن اولیا و مربیان استفاده می‌کردند. مدیری<sup>۳۰</sup> در این رابطه گفت:

«در قالب انجمن اولیا و مربیان اکثر مدارس دارند شناسایی اولیا را انجام می‌دهیم مسائل را مطرح می‌کنیم بعد آنان می‌روند با واسطه افراد توانمند را برای مدرسه می‌آورند یا خودشان انجام می‌دهند».

اما عده‌ای پا را فراتر گذاشته و برای افزایش انسجام درونی شبکه ارتباطی رفع نیازهای فرامدرسه‌ای را هم در نظر گرفتند<sup>۳۱</sup>:

«بله خانواده‌ها خدمت می‌کنند به همدیگه. مثلاً به خانواده‌ای است اهل مازندران. اینا فلان محصولات رو دارن، توی شبکه‌ای این خانواده‌ها باهم مرتبط‌اند محصول رو به قیمت مناسب در اختیار خانواده‌ها قرار میده. این حداقلش هستا».

مدیر دیگری<sup>۳۲</sup> در این باره در صحبت‌های خود می‌گفت:

«یک کار دیگر این بود که با پدرها مشورت کردیم چگونه مشارکت بیشتر شود میزان تعامل فرامدرسه‌ای خانواده‌ها را با توجه به پتانسیل‌شان بالا بردیم».

به عبارت دیگر این موارد به عنوان سازوکارهای به کار گرفته شده مدیران جهت تأمین مردمی و نه دولتی مدرسه تلقی می‌شوند که می‌توان با توجه به نوع اقدام در قالب ۵ مفهوم بازنمایی کرد. که در زیر به توضیح هر یک پرداخته می‌شود:

- **آگاه‌سازی:** آگاهی دادن و اطلاع‌رسانی به والدین و سایرین در راستای روشن کردن اهداف و نشان دادن وضع موجود و همچنین تبیین مسؤلیت افراد انجام می‌گیرد.
- **نهادسازی:** بازتعریف نهاد مدرسه در جامعه محلی و روابط این جامعه برای ارتباط و حمایت متقابل از نهاد مدرسه به گونه‌ای که منافع و دغدغه‌های عمومی محور فعالیت‌ها قرار گیرد.
- **فضاسازی:** تلاش برای ایجاد جو برادری - جوی مملو از اعتماد و صمیمیت - میان اعضای مجموعه اعم از همکاران کادر آموزشی و والدین که سبب می‌شود افراد براساس رعایت حقوق متقابل و از سر خیرخواهی به تأمین نیاز یکدیگر بپردازند.
- **فرصت‌سازی:** تلاش برای درگیر شدن همه اعضای مجموعه و شناسایی تنوع توانمندی‌ها و تفاوت‌های آنها برای برنامه‌ریزی در این راستا تا به تحقق اهداف تربیتی کمک کند. برای مثال مسؤلیت بخشی به خانواده در مدرسه از مواردی بود که مدیران به‌انحاء مختلف بیان کردند.
- **ظرفیت‌سازی:** تلاش برای توسعه روابط و غنی کردن آن به هدف تعامل بیشتر و

گسترده‌تر اعضا با یکدیگر که از طریق ایجاد شبکه‌های تعاملی بین اعضا صورت می‌گیرد.

نکته حائز اهمیت این است که این موارد از یکدیگر جدا و منفک از هم نیستند، بلکه همه این راهبردها به تحقق یکدیگر کمک می‌کنند و درهم تنیدگی روابط را افزایش می‌دهند. مدیران در این عرصه قائل به این نکته بودند که هرچه بتوانند انسجام درونی را بین اعضا بالا ببرند در پیش‌برد امور موفق‌تر خواهند بود. در این راستا یکی از مدیران<sup>۳۳</sup> اذعان داشت: «هر چه ارتباطات درهم تنیده‌تر، دستیابی به موفقیت سهل‌تر».

در حقیقت با اجرای این ۵ راهبرد به هدف تأمین، سرمایه مدرسه از عرصه اقتصادی به حوزه اجتماعی تغییر می‌کند. چنین سرمایه‌ای نامحدود است و روابط اجتماعی مولد فعالیت‌ها و کارها است و کیفیت و اثربخشی آن‌ها نیز تحت تأثیر روابط اجتماعی است. مالکیت این سرمایه محدود به فرد یا تعدادی از افراد نیست بلکه در دل روابط منسجم و باکیفیت قرار دارد. این سرمایه موجب دلگرمی اجتماع پدیدآورش می‌شود و کنش متقابل و تعاون و همکاری را بین افراد تسهیل می‌کند.

با فضاسازی به سمت برقراری جو برادرانه در مدرسه از رسمیت کاسته شده و با ظرفیت‌سازی روابط توسعه‌یافته و آگاهی دادن در این میان به رشد سرمایه اجتماعی کمک می‌کند، اما آنچه که مهم است فراهم کردن فرصت برای افراد جهت تعاملات بهینه و به‌کارگیری انواع مهارت‌ها و دانش والدین و جامعه محلی برای رفع نیازها در مدرسه است. لذا مدیران اذعان کردند که باید مدیر و کادر آموزشی افرادی Multi Task، منعطف و خلاق باشند. زیرا با توسعه روابط، کثرت توانایی‌ها و تفاوت‌های موجود در عرصه عمل بالا می‌رود و لازم است با روشن کردن اهداف و رعایت اصول رفتاری سعی در جهت‌دهی پیشبرد امور با توجه به توانایی‌های هر یک از اعضا در تعامل باهم داشت.

### ۳-۳. روش‌ها

از مصاحبه‌ها به‌منظور شناسایی روش‌های مورد استفاده مدیران جهت انجام دادن فعالیت‌ها و اداره مردمی مدارس ۶ روش قابل احصاء بود که در دودسته مالی و غیرمالی قابل طبقه‌بندی است. نکته مهم در توجه به این روش‌ها این است که روش‌های غیرمالی حتی در به‌کارگیری روش‌های مالی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

### ۱-۳-۳. روش‌های غیرمالی

- **توجه زبانی:** مدیران به این قائل بودند که در فرصت‌های مناسب مسؤولیت والدین را گوشزد می‌کنند. مدیری<sup>۳۴</sup> در این باره گفت: «خیلی وقت‌ها خانواده‌ها می‌آیند و می‌گویند چرا فلان جای مدرسه مشکل داره می‌گیم مگه مدرسه ماست مدرسه شماست و این بنظم شدنیه و ما کردیم شده».
- **تعاملی - تبادلی:** منظور از این روش این است که بسیاری از فعالیت‌ها در تعامل حداکثری افراد مجموعه باهم انجام می‌شود. اعضا با تعامل با یکدیگر و تبادل اطلاعات و پول و محصولات خود امور را پیش می‌برند. برای مثال یکی از مدیران<sup>۳۵</sup> در خصوص آگاه‌سازی مجموعه قائل به این بود که باید در جلسات فرصت تبادل اطلاعات بین اعضای جلسه فراهم شود و آنها شنونده صرف نباشند: «اینجا ما روش‌ها رو دادیم اصول رو دادیم تک‌تک اینها هم برگرفته از منابع دینی، از خودمون در نیاوردیم. دادیم الحمدلله خیلی خوب هم جواب داده و داره انجام میشه. از یک طرف دیگر فرصت یادگیری آنان رو از هم فراهم می‌کنیم».
- **حمایتی:** در این روش مدیر مدرسه از طرح‌ها و ایده‌های والدین در جهت آموزش و تربیت دانش‌آموزان استقبال کرده و تا جای ممکن از آنها حمایت می‌کند. این روش ضمن تشویق والدین نسبت به مسؤولیت‌پذیر بودن‌شان سبب می‌شود حس تعلق خاطر ایشان به مدرسه افزایش یابد. مدیر<sup>۳۶</sup> مدرسه‌ای گفت: «ما حمایت می‌کنیم خودمون. مادرها [گفتند] می‌خواهیم کلاس چرتکه ترتیب بدهیم برای بچه‌ها به ما فضا می‌دهید؟ بله مدرسه مال شماست امکان دارد روز تعطیل باشد باز همکاری می‌کنیم چون مدرسه مال خودشان است».
- **انگیزشی:** در این روش مدیر برای آگاه‌سازی والدین با توجه به عوامل انگیزشی (شناختی - هیجانی - نیازها) اقداماتی را برای تغییر نگرش والدین و همسو کردن آنان با اهداف تربیتی انجام می‌دهند. مدیر مدرسه متناسب با موضوع از تحریک شناختی، عاطفی و یا مورد هدف قراردادن نیازها و علائق خانواده‌ها برنامه‌هایی را طراحی و با کمک خود والدین اجرا می‌کند. برای مثال مدیری<sup>۳۷</sup> بیان کرد: «در انجمن عکس درودیوار مدرسه را گذاشتم گفتم بزرگوران این محیطی است که بچه‌های شما در آن

تحصیل می‌کنند. از نظر عاطفی و درگیر کردن والدین با گرفتن فیلم از نواقص و قرار دادن آهنگ‌های ناراحت‌کننده روی آنها عواطف اولیا را تحریک می‌کنم». یا مدیر<sup>۳۸</sup> دیگر در این رابطه گفت: «بخشی تحریک عواطف است در مدل‌های جدید مثل ما می‌گویند ارتباط را زیاد کن تأثیر بگیر و بگذار. استفاده از شبکه‌های مجازی برای این منظور خیلی مؤثر است».

• **عملی:** در این روش مدیر با عمل کردن خالصانه به وظایفش سایرین را دعوت به وظایف‌شان در امور مدرسه می‌کند یکی از مدیران<sup>۳۹</sup> این روش را تحت حاکمیت نگرش توحیدی برای تمام جوانب امر آموزش مؤثر می‌دانست و اذعان داشت که والدین و خانواده‌ها با دیدن این امر رفته‌رفته خودشان پای کار می‌آیند. «توی مسیر توحید برعکس اتفاق می‌فته. چون اون ۱۰ نفری که واقعاً دارن خدمت میکنند برای این، که خدمت نمیکنن. برای خدای خودشون خدمت میکنند. اتفاقاً وقتی خانواده اینها رو میبینن بیشتر روحیه خدمت در او تقویت میشه. می‌گه بین جامعه ما چرا اینطوریه؟ پس حتماً من دارم بدکار می‌کنم که نتونستم روی اون اثر بزارم. با جدیت بیشتر و اخلاص و نگاه جهادی بیشتر میاد توی میدان».

### ۲-۳-۳. روش‌های مالی

مدیران برای تأمین مالی جهت سایر نیازهای مدرسه با حفظ رایگان بودن آموزش، به این قائل بودند که روش‌های مالی مورد استفاده باید جمع محور یا به عبارت دیگر عام‌المنفعه باشد. مانند قرض، نذر، صدقه، خمس و زکات، وقف و حتی خدمات‌دهی به جامعه محلی و سایرین از طریق راه‌اندازی کسب‌وکارهای مرتبط با آموزش بچه‌ها و یا با توجه به توانایی والدین.

مدیری<sup>۴۰</sup> برای این منظور برنامه‌ریزی خاصی داشت و با همکاری والدین یک تیم اقتصادی برای مدرسه تشکیل داده بود. او در این باره بیان کرد:

«خانواده‌ها به صندوقی راه‌اندازی کردند، صندوق قرض‌الحسنه. به اختیار خودشون مبالغی رو در این صندوق قرض می‌زارن. ما اینها رو توی تیم اقتصادی‌ای که ایجادشده، باز خیلی هاش از همین خانواده‌ها هستن، این مبالغ رو توی حوزه‌های اقتصادی سرمایه‌گذاری می‌کنیم، منافعش میاد

برای مکتب یا حتی استفاده از نذورات و وقف صدقه هم جایگاه خودش را دارد».

یا در مورد برگزاری جشنواره و بازارچه که همه مدارس به‌نوعی از این روش استفاده می‌کردند مدیری<sup>۴۱</sup> گفت:

«جشنواره غذایی می‌گذاریم با خود خانواده‌ها سود حاصله وارد حساب مدرسه می‌شود».

#### • ابزارها و تکنیک‌ها

منظور از ابزارها و تکنیک‌ها، آن است که به‌وسیله آنها کاری، سهل‌تر انجام گیرد و یا مفهومی دقیق‌تر فهم شود. مدیران در عرصه مدرسه‌داری به شیوه مردمی از ابزارها و تکنیک‌های بسیاری استفاده می‌کردند تا بتوانند سازوکارهای تأمین مشارکتی را به‌درستی و متناسب با مخاطبین تحقق بخشند. برخی از ابزارهای مدیران که در مصاحبه‌ها احصاء شد به قرار جدول شماره (۲) است:

**جدول (۲): ابزارها و تکنیک‌های مورد استفاده مدیران در تأمین مردمی نهاد آموزش**

ابزارها و تکنیک‌ها	تعریف	مثال
گزارش‌دهی	بیان آنچه انجام شده در راستای اهداف به‌طور شفاف و مداوم	یک اتفاق خوب دیگر سال پیش مادری رو گذاشتیم در نذر فرهنگی خیلی توانمند بود ماهانه یک گزارش خوب از بخش‌های مختلف می‌فرستاد از آموزشی از خانواده‌ها از مستندسازی مون این شد که خیلی خیرین خوششان اومد و کسانی که کمک‌ها را قطع کرده بودند جدی‌تر آمدند <sup>۴۲</sup>
استفاده از مدل‌های آموزشی مشارکت محور	این مدل‌ها به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که مسؤولیت هر کس در آن مشخص است و صرف ارتباط معلم و دانش‌آموز نیست	برای آموزش دوره دوم ابتدایی مدل آموزشی معکوس را شروع کردیم آموزش معکوس یکی از مدل‌های خوب و پیشرفته است که با این هدف که بار آموزشی را از دوش مدرسه بردارید بنده‌زاید رو دوش خانواده‌ها مدرسه صرفاً فضای حل تمرین و مباحثه شود ما داریم برای پایه چهارم



ابزارها و تکنیک‌ها	تعریف	مثال
		اینکار را انجام می‌دهیم یک‌بخشی از یک آموزشی در خانه اتفاق می‌افتد <sup>۴۳</sup>
برنامه‌ها و پروژه‌های تیمی	فراهم کردن موقعیت‌های مشارکت در قالب طرح و نقشه‌ای خاص با توجه به مخاطبان	یک ایده دادیم که خانواده‌ها را وارد بدنه سیستم کنیم اولش در قالب پروژه بود.
استفاده از فارغ‌التحصیلان	به‌منظور آشنایی با اهداف و فرهنگ مدرسه جهت تسهیل در امور از تجربه و مهارت‌شان استفاده می‌شود	برای پشتیبانی معلمان مان از فارغ‌التحصیلانمان استفاده می‌کنیم که با اصول ما آشنا هستند <sup>۴۴</sup> .
برگزاری جلسات عمومی و خصوصی تشکیل شورا	با توجه به مخاطب و نوع موضوع فضایی برای تبادل اطلاعات و بیان نیازها و راهکارها فراهم می‌شود	استفاده از ظرفیت انجمن برای مشارکت بین خانه و مدرسه که حتماً ماهی یکبار برگزار می‌شود. سهم اولیا با صحبت‌ها یا جلسات عمومی که داریم اول از طریق انجمن‌ها مطرح می‌شود بعد از طریق خودشان در جلسات گفته می‌شود وقتی می‌بینند از جنس خودشون دارند یک موضوعی را مطرح می‌کنند به‌عنوان مسأله ممکنه اقدام کنند حالا ممکنه همه اقدام نکنند ولی خیلی‌ها هستند تحت تأثیر قرار می‌گیرند و دوست دارند کاری کنند <sup>۴۵</sup>
استفاده از وب‌سایت	جهت سهولت ارتباطات در هر مکان و زمانی	به‌وسیله نظرسنجی آنلاین نظرات اولیا و دانش آموزان را در مورد برنامه‌ها دریافت می‌کنیم آنها ناظر هستند <sup>۴۶</sup> .

ابزارها و تکنیک‌ها	تعریف	مثال
فرم ثبت‌نام و همکاری	جهت شناسایی و دستیابی به اطلاعات مخاطبین	ما فرم داریم در سایت هرکسی بخواهد بیاید کارآموزی و داوطلبانه کارآموزی کار بکنه فرم پر می‌کنه بعد اگر نیاز باشه تماس می‌گیریم. <sup>۴۷</sup>
مصاحبه	جهت شناسایی و دستیابی به اطلاعات	شناسایی در حد اولیایی که بخواهند کمک‌مان کنند اون هم خیلی محدود است. توضیح می‌دهیم در جلسه مشکلات مدرسه را هنگام ثبت‌نام شغل‌ها را که می‌فهمیم. <sup>۴۸</sup>
شبکه‌های اجتماعی مجازی	برنامه‌هایی که امکان گردهم‌آوری تعداد بسیاری از افراد را در هر مکان و زمانی فراهم می‌کنند.	بخشی تحریک عواطف است در مدل‌های جدید مثل ما می‌گویند ارتباط را زیاد کن تأثیر بگیر و بگذار استفاده از شبکه‌های مجازی برای این منظور خیلی مؤثر است. <sup>۴۹</sup>
رسانه	استفاده از ظرفیت رادیو و تلویزیون جهت فرهنگ‌سازی	«ما تغییر نگرش توسط رسانه رو به‌شدت مؤثر می‌دونیم رسانه‌ای مثلاً سریال منظورم هست نه اخبار». <sup>۵۰</sup> «اینکه بخواهیم نگاه خیریه‌ای به مدرسه نداشته باشیم و مسئولیت خود بدانند بیشتر فرهنگ‌سازی شد از طریق رسانه خیلی می‌توان کار کرد». <sup>۵۱</sup>
تسهیل‌کننده اجتماعی	استفاده از مکان‌ها و افراد واجد شرایط در جامعه محلی برای اجرای برنامه‌ها	باتوجه به بافت اجتماعی که مدرسه در آن واقع می‌شود باید ببینیم از چه ظرفیت‌هایی می‌توان استفاده کرد من در مدرسه‌ای که بودم در میان بازار بودم. <sup>۵۲</sup>

منبع: یافته‌های پژوهش

#### • اصول رفتاری

آنچه در میان صحبت‌های مدیران بسیار مشهود بود و در تمام موارد به آنها اشاره می‌کردند در تحقق سازوکارها، به‌کارگیری روش‌ها و همچنین استفاده از ابزارها و تکنیک‌های

مشارکت‌جویانه، اصولی بود که افراد مشارکت‌کننده می‌بایست ملتزم به رعایت آن باشند. از آنجایی که این گزاره‌ها هنجارهایی است که افراد در جای‌جای عملکرد رفتاری‌شان باید رعایت کنند در این نوشتار با عنوان اصول رفتاری معرفی و در زیر به توضیح هر یک از آنها پرداخته شده است:

**ارتباط در عین حفظ استقلال:** از اصول حائز اهمیت در ارتباط بین کنش‌گران عرصه آموزش این است که این کنش‌گران در عین ارتباط باهم برای استقلال طرف مقابل اهمیت قائل شوند. اختیار او را به رسمیت بشمارند و به‌گونه‌ای رفتار نکنند که اعمال دستورات و قراردادهای طرفینی فرد را ناخواسته مجبور به انجام کاری و یا اطاعت از دستورات صادرشده کند. برای مثال مدیری<sup>۵۳</sup> بیان کرد: «رابطه بین خانواده‌ها و مربیان باید به‌گونه‌ای باشد که به تفاوت خانواده‌ها و استقلال آنها ضربه نزند». یا در مورد مکان مدرسه و ساختمان آن مدیری اذعان داشت که با قرض هم که شده باید مکان مدرسه را به‌گونه‌ای مدیریت کرد که مدرسه وابسته به سازمان و ارگان خاصی نشود. او گفت: «تو چاه نروید حتی جاتون برای خودتون باشد تا حدامکان استقلال داشته باشید مال خودتان باشد هرچند قرضی باشد در این مشارکت گرفتن مهم است استقلال و تمامیت شما حفظ شود». از این‌رو مدیری قائل به این بود که اگر خانواده‌ها در واقع اختیارشان با قوانین سازمانی محدود نشود بسیاری از مشکلات حل خواهد شد. کار مدرسه تسهیل‌گری و هدایت‌گری است. او<sup>۵۴</sup> بیان کرد: «ما که نمی‌تونیم قانون بگذاریم برای آدم‌ها که این جوشش ایجاد بشه ولی راه می‌تونیم ترسیم کنیم. یه کلمه که توی آموزش و پرورش نیست. اینکه شما به خانواده‌ها به بچه‌ها، اختیار و اراده بدهید. همین».

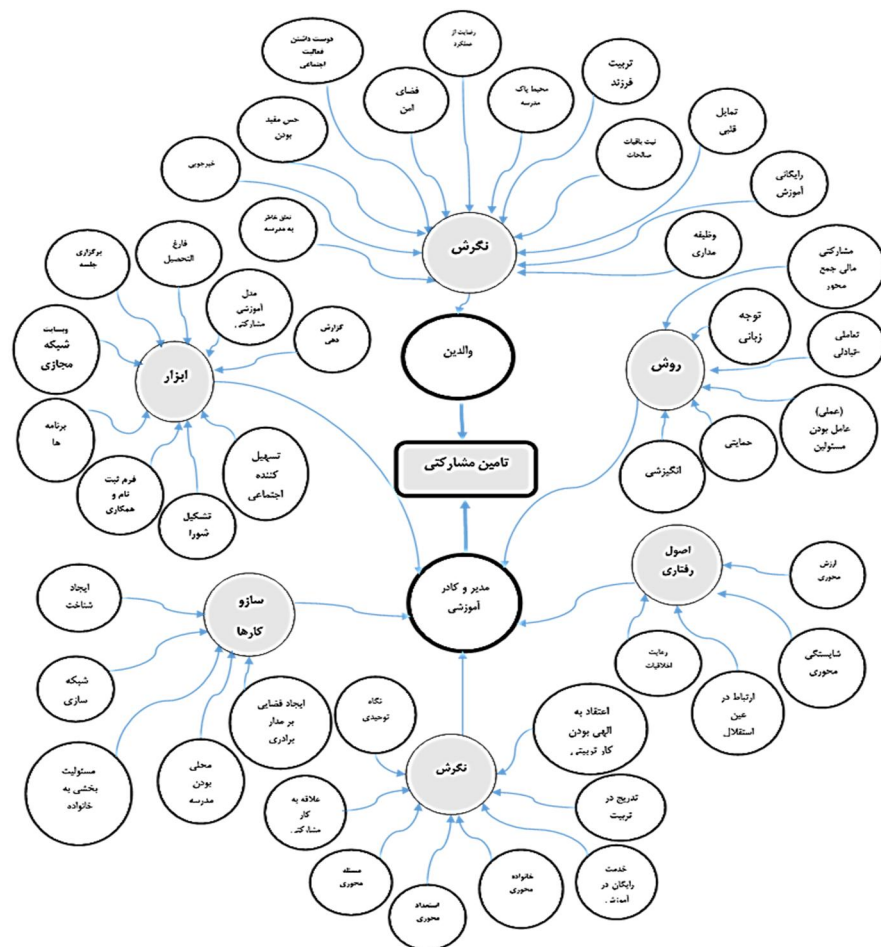
**ارزش محوری:** اکثراً مدیران در صحبت‌های خود به این موضوع اشاره داشتند که با توجه به دین اسلام و فرهنگ مسلمانان که نمایان‌گر ارزش‌های بسیاری است می‌توان در بحث مشارکت موفق بود. به عبارت دیگر از منابع مهم سرمایه اجتماعی باورها و اعتقادات و ارزش‌های حاکم در جامعه است و در جامعه اسلامی ارزش‌های دینی خود اصلی‌ترین و پایدارترین عامل تولید سرمایه اجتماعی است. لذا در شکل‌دهی رفتار در عرصه آموزش و پرورش باید از ظرفیت‌های دینی استفاده کرد. برای مثال مدیری<sup>۵۵</sup> بیان کرد: «مهم‌ترین کد تربیتی که ما بهش قائلیم جوشش از درونه. ما بوده همین طرح احسان به

خویشتن که براتون گفتم که براساس رهنمودهای اسلامی طراحی کردیم هر سال همین بچه‌ها رو جمع می‌کنیم می‌بریم مثلاً به بسته‌هایی رو توزیع می‌کنیم». یا مدیری<sup>۵۶</sup> که برای فرصت‌سازی در امر مشارکت، به‌خوبی از ارزش‌های دینی استفاده کرده بود و گفت: «گفتم باید بچه‌هایتان آموزش ببینند کمک به هم‌نوع را این‌یک بحث از آموزش مهارت‌های زندگی است، حالا باید یک فضا و فرصت را به آنان بدهیم هم نوعی از رقابت سالم است. اعلام عمومی کردم، هرکس می‌خواهد جزء مدافعین حرم باشد یا مثلاً کمکی کند بیاید در این زمینه خدمت کند من خود هم برایم انگیزه شد و با همکاران صحبت کردم».

**اخلاقیات:** یکی دیگر از مواردی که مدیران ملتزم به آن بودند و گفتند لازم است حتماً مدنظر باشد، رعایت اخلاقیات بود. آنها بیان کردند که لازم است برای ارتباط افراد اولاً هم دیگر را بپذیرند از این‌رو باید ملتزم به اخلاقیات باشند. ثانیاً برای بسیاری از فعالیت‌ها و اقدامات همکارانه نیاز است که افراد به‌دوراز رذایل اخلاقی چون حسادت بخل دروغ‌گویی و... باشند. یا بعضی اخلاقیات لازمی کار مشارکتی است مدیری<sup>۵۷</sup> بیان کرد: «آرام آرام آدم‌ها جذب میشن. ممکنه طول بکشه ولی روش همینه برای همین باید صبر داشت!» و یا توفیق کسب فضیلت خلوص نیت برای انجام کار تربیتی را بسیار مؤثر می‌دانستند: «در جهت حل مشکلات بچه‌ها خالصانه مداخله می‌کنم»؛ مدیر دیگری لازمه مشارکت را رعایت آداب کار گروهی بیان کرد و گفت: «از همه اینها مهم‌تر افراد باید آداب کار گروهی را یاد بگیرند: صبر، تواضع، احترام». رعایت تقوا و التزام به نظم تقوایی افراد اخلاق‌مدار جنبه دیگری از رعایت اصول اخلاقی است که کمک می‌کند قوانین کمتر بر افراد حاکمیت داشته باشد و از این‌رو اختیار انسان مهم تلقی شود پس بتواند توانمندتر عمل کند و با عملش رشد خود و اطرافیان را تحت‌الشعاع قرار دهد. مدیری<sup>۵۸</sup> این مفهوم را برای مقابله بانظم ماشینی مدارس و آدم‌ها به‌کار برد و گفت: «باید نظم مدرسه تقوایی باشه این عین نظمه ولی نظم تقوایی. ما به بار نماز جماعت رفته بودیم، دیر رفتیم، مأمومین اعتراض کردند، نمازم رو خوندم بعد نماز برگشتم گفتم من از همه‌تون عذرخواهی می‌کنم ولی همه‌تون هم توی ثواب تأخیر من شریک بشید. من داشتم میومدم بارون بوده به پیرمردی کنار خیابون بود. خب چی کار کنم؟ الان شما توی مسجد نشستید

زیر سقف منتظر من، اون بنده خدا منتظر ماشین. من سوارش کردم بردم رسوندمش. نیم ساعت هم تأخیر کردم، به نظر شما کدوم درسته؟».

**شایستگی محوری:** این اصل بر این اساس است که مدیران برای جلب همکاری افراد باید تفاوت‌های آنان را از نظر نوع مهارت، دانش، توانایی شناسایی و در هر فعالیت، برنامه یا پروژه‌ای آنها را مدنظر قرار دهند. بر این اساس از مصاحبه‌های انجام‌شده این نکته برآمد که در حال حاضر با توجه به توانمندی والدین کارهای اجرایی، تشکیلاتی و فکری در مدرسه به خوبی با وجود خانواده‌ها انجام می‌شود. و هنوز با مداخله آنان در سطح تصمیم‌گیری به‌طور مستقیم فاصله وجود دارد. مدیری<sup>۵۹</sup> در این باره گفت: «با توجه به مهارت‌هاشان بار اجرایی تشکیلاتی با خانواده‌ها از روی دوش ما برداشته شد و خیلی جاها بارفکری رو دوش خود خانواده‌ها بود چه بدهیم چه ندهیم چکار کنیم چطور هماهنگ کنیم». از این رو رعایت این اصل سبب می‌شود با توجه به تنوع افراد و توانمندی‌هایشان سطوح مختلفی از مشارکت که همگی در جایگاه خود ارزشمند است شکل بگیرد برای مثال مدیری<sup>۶۰</sup> گفت: «بر اساس توانایی از اولیا در مدل ثبت‌نام هم مشورت گرفتیم، لذا بیشتر بازوی مشورتی هستند در این فضا»؛ یا برای اجرای برنامه‌ها و حتی تدریس در کلاس و تهیه بسته‌های آموزشی مدیری<sup>۶۱</sup> تجارب خود را بیان کرد: «ما استاد دانشگاه داشتیم وقتی با روش ما آشنا شده گفته آقا ریاضی بچه‌ها رو من ساپورت می‌کنم و البته رایگان». شکل شماره (۳) نشان‌دهنده شبکه مضامین مستخرج از مصاحبه‌ها برای یافتن سازوکارهای مدیریتی از بهره‌گیری از ظرفیت‌های مردمی ترسیم‌شده است: در این شکل مضمون فراگیر تأمین مشارکتی است که با توجه به توضیحات گفته‌شده مضامین سازمان‌دهنده شامل نگرش کادر آموزشی و والدین، سازوکاره، روش‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها و اصول رفتاری است.



شکل (۳): شبکه مضامین مستخرج از مصاحبه‌ها با محوریت تأمین مردمی نهاد مدرسه  
منبع: یافته‌های تحقیق

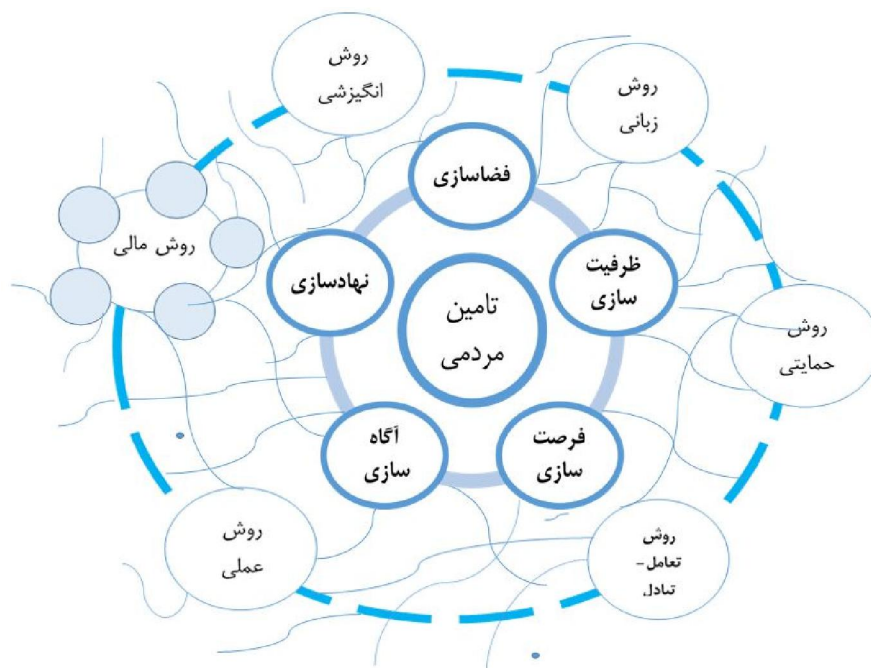
### بحث و نتیجه‌گیری

در سال‌های پیش از دهه ۱۹۸۰ میلادی، در غالب موارد، دولت‌ها هزینه آموزشی را تأمین می‌کردند؛ هرچند که در این زمینه انتظارات را برآورده نکرده و در عمل ناکارآمدی تمرکز منابع مالی در بخش دولتی و مواردی از قبیل نابرابری‌های آموزشی موردانتقاد بسیاری از محققان و صاحب‌نظران قرار گرفت. در نتیجه بسیاری از کشورها بر آن شدند تا از سازوکارهای دیگری استفاده کنند. در دهه ۱۹۸۰، به‌طور متوسط بین ۲ تا ۹ درصد از

تولید ناخالص ملی برای تأمین مخارج آموزشی در همه کشورها اختصاص داده شده است (لوین، ۱۳۸۰). در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ مقوله‌های جدیدی مانند کمک‌های بین‌المللی و آثار و نتایج جهانی شدن مسائل مالی آموزش مطرح شد. که یارانه‌ها و کمک‌های دولتی غالباً معطوف به توسعه آموزش عمومی بود (آیچر، ۱۳۸۰). در حقیقت در مورد رویکردهای تأمین منابع، کشورها هرکدام با توجه به ظرفیت‌ها و امکانات، روش‌های متفاوتی را در پیش می‌گیرند. که می‌توان گفت با توجه به ضرورت و همچنین مزایای مشارکت، مکانیسم‌های مورد استفاده بر محور مشارکت طراحی شده‌اند. از این رو مشارکت در نهاد آموزش گاهی در انحصار دولت (تنها بودجه دولتی) بوده و گاهی در انحصار بازار، لذا سازوکارهای جلب مشارکت متناسب با پیش‌فرض اصلی هر دوره طراحی شده‌اند؛ برای مثال سازوکارهای اقتصادی همکاری بخش دولتی و خصوصی (PPP) در قالب راهبرد اصلی انتخاب مدرسه همه بر مبنای رویکرد لیبرالی به نهاد آموزش بوده است. که دسته‌ای از پژوهش‌ها به مکانیسم‌های متفاوت انتخاب مدرسه از قبیل ارائه کوپن آموزشی و انعقاد قرارداد با بخش خصوصی برای افزایش کیفیت آموزشی و نهایتاً مشتری بیشتر مدارس پرداخته‌اند. در واقع در نیم‌قرن اخیر انتخاب مدرسه از سوی والدین هم مبنای سیاستی داشته و هم اقتصادی. از بعد سیاستی یک آرایه رو به رشد مسائل آموزشی است که انتخاب سبب رسیدن به اهداف دیگر تربیتی می‌شود و از بعد اقتصادی، انتخاب مدرسه طیف وسیعی از رفتارها را به والدین نشان می‌دهد چراکه سبب می‌شود والدین از طریق گزینه‌های موجود در بازار و ایجاد رقابت، آموزش عمومی را دنبال کنند (به نقل از اسکات، ۲۰۰۷). نقش دولت در آموزش و پرورش برای انتخاب والدین به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی جامعه دموکراتیک مطرح شد. از سوی دیگر، خط‌مشی، بازارها و مدارس برای انتخاب والدین به‌عنوان وسیله‌ای برای آنان جهت فرار از سیستم آموزش عمومی ناکارآمد مورد بحث قرار گرفتند. حامیان این رویکرد در آموزش به‌طور معمول استفاده از تنوع مدارس را به‌عنوان تقویت حقوق والدین در بازار آزاد با تأمین آزادی انتخاب، هم از نظر انتخاب محل تحصیل فرزندان‌شان و هم آنچه که قرار است به آنها آموزش داده شود، مشاهده می‌کنند. لذا براساس مفهوم عدالت دموکراتیک، انتخاب مدرسه ابزاری مناسب جهت تحقق عدالت می‌باشد. زیرا این مفهوم بر چهار اصل عدالت

تأکید دارد: برابری مشارکت، شناسایی تفاوت، توزیع مجدد منابع و نمایندگی در تصمیم‌گیری. و مکانیسم‌های آن برای تأمین منابع نهاد مدرسه از بستر اقتصادمحور آن نشئت گرفته است (Fox & Buchanan, 2017). که به‌کارگیری آنها حتی به‌عنوان کمک‌های خیرخواهانه صرفاً یک وجهه اجتماعی به خصوصی‌سازی مدارس است (Gurn, 2016). لذا رویکرد اقتصادمحور به حیطة تعلیم و تربیت در محیط‌های بازاری نه‌تنها به کیفیت آموزش منجر نشده بلکه موجب افزایش نابرابری، انسجام اجتماعی پایین، مقررات آموزشی ضعیف (Geller, Sjoquist & Walker, 2006) شده است که پژوهش‌های بسیاری به آنها اشاره کرده‌اند.

الگوی ارائه‌شده در این پژوهش الگوی عملیاتی در سطح مدرسه است که تأمین منابع نهاد مدرسه را برپایه سرمایه اجتماعی حاصل از تلاقی رفتارها و نگرش‌های کنش‌گران اصلی عرصه آموزش معرفی می‌کند که با توجه به نگرش‌های والدین و رد رویکرد وکالتی مدارس در تربیت، خانواده‌ها را متولی اصلی امر تربیت فرزندان می‌داند.



شکل (۴): الگوی تأمین منابع نهاد مدرسه در جمهوری اسلامی ایران بر مبنای مشارکت مردمی  
منبع: یافته‌های تحقیق



درواقع اداره و تأمین نهاد مدرسه تحت تأثیر نگرش خانواده‌ها و داوطلبین از یک سو و نگرش مدیر و کادر آموزشی از سوی دیگر است. این نگرش‌ها که غالباً ریشه در فرهنگ اسلامی دارد، در صحنه اجتماع در تلاقی باهم رفتارهایی را شکل می‌دهد که حاصل مجموعه این رفتارها، سرمایه مدرسه به‌شمار می‌رود. این سرمایه اجتماعی برای نیل به هدف نیازمند جهت‌دهی و هدایت است. از این رو سازوکارهایی از سوی مدیر و کادر آموزشی جهت هدایت فعالیت‌ها به‌منظور بهره بردن از ظرفیت افراد مجموعه و رشد بیشتر آنها لازم است که در مصاحبه انجام‌شده با توجه به نگرش‌های موجود پنج سازوکار اصلی در مدرسه مفهوم‌سازی شد که عبارتند از: آگاه‌سازی، فضا‌سازی، ظرفیت‌سازی، نهاد‌سازی و فرصت‌سازی.

این سازوکارها به‌طور مداوم و مستمر با به‌کارگیری روش‌های متناسب و همچنین ابزارها و تکنیک‌هایی که با توجه به تفاوت افراد و شرایط می‌تواند کمیت و کیفیت آنها بیشتر شود، قابل شکل‌دهی است. روش‌های مورد استفاده در این عرصه روش‌هایی است که همگی به غنی‌شدن سرمایه اجتماعی مدرسه کمک می‌کند و به دودسته مالی و غیرمالی قابل دسته‌بندی است که روش‌های غیرمالی در به‌کارگیری روش‌های مالی نیز مدنظر است و به فراخور موضوع و مخاطب مورد استفاده قرار می‌گیرد. البته برای تسهیل در انجام امور ابزارها و تکنیک‌هایی برای مشارکت افراد به روش‌های مختلف نیز قابل استفاده است. آنچه که در جای‌جای عملکرد افراد لازم است رعایت شود و موجب قوام این مدل است، اصولی است که طرفین رابطه باید ملزم به رعایت آن باشند که با توجه به توضیحات هریک دارای زیرشاخه‌های فراوانی است که عبارتند از: ارتباط در عین استقلال، اخلاقیات، ارزش محوری و شایستگی محوری.

آنچه در این مدل مبنایی مشهود است عدم دخالت مستقیم دولت در مدرسه است از این رو در چند جا حمایت دولت و عدم دخالت ایشان در امور داخلی مدرسه از سوی مدیران بیان گردید یکی از مدیران گفت:

«دولت شعورش برسه به اتاق فکری بسازه اتاق فکرهای مردمی رو حمایت کنه و فراحوزه‌ای به این مسأله‌ها فکر کنند و بعد اینها بتوانند با

اعتباری که دارند نهادهای مختلف رو منابعشان رو بتوانند متمرکز کنند روی حوزه».

یا مدیری قائل به این بود که فرایند از بالا به پایین باید تصحیح شود او گفت: «اصلاً این بحث اینه؛ بحث این نیست که ما یه عده‌ای رو استخدام کنیم پول بدیم، برو فلان کار رو انجام بده. بحث اینه که یه عده‌ای دارن کاری انجام میدن وسط میدان ما بریم کمک‌شون کنیم. اینا اشتباه دارن عمل می‌کنن، یه سری آدم بی‌دغدغه رو جذب می‌کنن بعد به اینا پول میدن میگن برو اینکار رو انجام بده. بابا هزاران نفر آدم دغدغه‌مند هستند که داره کارش رو انجام میده، برو کنارش بایست بگو ما اینکار رو برات انجام میدیم، این ظرفیت رو برات ایجاد می‌کنیم».

یا مدیری دیگر نقش دولت را تقویت خانواده‌ها و کاستن فشار و سنگینی بار زندگی خانواده‌ها اعلام کرد و گفت: «می‌خواهم عاشقانه بیایند در مدرسه کار کنند با طرح مقام معظم رهبری اینها باید باشند روی اولیا کار شود وقتی بار زندگی سبک شود اعتماد می‌کنند».

اینچنین تمام امور مدرسه به دست خانواده‌ها، مربیان و سایر مردم رتق و فتق می‌شود. از این رو می‌توان گفت ایده اصلی اداره امور مدرسه، مردمی بودن آن است و نه دولتی بودن به شیوه‌ای جدید.

با توجه به رویکرد پیشنهادی جدید مقاله موارد زیر جهت پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌گردد:

- برای تحقق حداکثر نظام آموزش مردمی نیاز به قدرت و ظرفیت بالای نظام حاکمیتی در اداره و هدایت آموزش و پرورش است. مگر نه در کنار بخش بالایی از ظرفیت که توسط جریانات جهانی تحت تأثیر قرار گرفته بخش مهمی هم توسط ذی‌نفعان داخلی به دست گرفته خواهد شد، لذا نیاز به پژوهش‌هایی در سطح

- سیاست‌گذاری نظام و طراحی راهبردهای کلان در سطح جامعه به سمت آموزش مردمی وجود دارد تا نقش آموزش و پرورش به‌عنوان راهی برای حاکمیت سیاسی و ارزشی موردپسند جامعه ایران مشخص شود.
- با توجه به سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که استفاده از ظرفیت همه نهادها و افراد را در جهت تأمین آموزش بیان کرده لازم است پژوهشی در جهت تبیین مسؤلیت هر یک از نهادها و تعیین حدود دامنه فعالیت آنها انجام گیرد.
  - با توجه به مفهوم حکمرانی مدرسه در ادبیات جهانی و نقش آن در تبیین مشارکت لازم است در خصوص حکمرانی مدارس ایران در ابعاد مختلف در مقایسه با سایر کشورها پژوهش‌هایی طراحی و انجام گیرد.
  - چنانچه نتایج پژوهش حاضر در نهایت در حیطه برنامه‌ریزی برای اقدام مورد استفاده قرار بگیرد لازم است پژوهشی برای تبیین مدل ارزیابی و نظارت بر آموزش و پرورش مردمی طراحی و انجام شود.
  - این مدل برمدار راهبردها، روش‌ها و ابزار و تکنیک‌ها یک مدل عاملی و مبنایی تأمین مردم‌نهاد است که می‌تواند با پژوهش‌های بعدی در جوامع مختلف و در حیطه‌های متفاوت تأمینی (محتوا، نیرو، کالبدی و مالی) به‌صورت خاص توسعه یابد.
  - با توجه به نتایج اعتبارسنجی از متخصصان و بالاترین توافقات ایشان با یافته‌های پژوهش حاضر، لازم است پژوهش‌هایی میان‌رشته‌ای در خصوص اصول رفتاری و ارائه راهکارهای عملی در جهت تحقق هر چه بهتر سیستم آموزشی تربیتی مدارس طراحی و انجام شود.

#### یادداشت‌ها

۱. قابل دسترسی در متن قانون اساسی کشورهای چوچون ایتالیا، بلژیک، اسپانیا، ژاپن، کره جنوبی، مراکش، الجزایر، مصر، سوییس و ایران.

2. Celikhan
3. Sofoluwe
4. Beare
5. New Philanthropy

6. Partnerships

7. Social Network

8. Klein

9. Barry

10. Burchardt, T., Hills, J., Propper, C

۱۱. از جمله چنین قراردادهایی می‌توان به مدارس چارتر (ایالات متحده آمریکا)، مدارس قراردادی (ایالات متحده آمریکا)، مدارس کانسشن (بوگوتا در کلمبیا) فی‌الجریا (آمریکای لاتین و اسپانیا)، مدیریت خصوصی مدارس راه‌آهن (پاکستان)، آموزش کیفی برای همه (پاکستان)، مدیریت مدارس دولتی (لاهور، پاکستان)، مدارس پیمانی آلبرتا (کانادا)، مدارس مستقل (قطر) اشاره کرد.

۱۲. آموزش خوشه‌ای (گروه\_مدار) در پنجاب پاکستان، مرکز منابع تضمین کیفیت در سند پاکستان، شبکه مدارس فیثاغورث در آمریکای جنوبی، مدارس ادیسون در آمریکا و شبکه مدارس سابیس در لبنان از جمله نمونه‌هایی از این نوع قراردادها هستند.

۱۳. آموزش به دلیل در نیوزیلند، کمک مالی بر مبنای تعداد دانش آموز ثبت نام شده در پنجاب پاکستان، طرح کوپن‌ها در ایالات متحده، طرح کوپن‌های سراسری در هلند و شیلی، سیستم نام‌نویسی آزاد در انگلستان و آمریکا و کوپن‌های هدفمند در کلمبیا در شمار نمونه‌هایی از قراردادهای خدمات آموزشی قرار دارند.

14. Capitation Grant

15. Community-Based

16. Edwards & Tisdell

17. Thematic analysis

۱۸. کد ۲۰

۱۹. کد ۱۵

۲۰. کد ۱۴

۲۱. کد ۱۲، ۱۵ و ۱۶

۲۲. کد ۱۳

۲۳. کد ۱۳

۲۴. کد ۱۱

۲۵. کد ۱۳

۲۶. کد ۱۴

۲۷. کد ۱۴

۲۸. کد ۱۷، ۱۳ و ۲۱

۲۹. کد ۱۹

۳۰. کد ۱۵ و ۱۷

۳۱. کد ۲۰

۳۲. کد ۱۳

۳۳. کد ۱۴

۳۴. کد ۱۴

۳۵. کد ۱۹

۳۶. کد ۱۶

۳۷. کد ۱۵

۳۸. کد ۱۳

۳۹. کد ۲۰

۴۰. کد ۲۰

۴۱. کد ۱۱، ۱۲، ۱۵، ۱۷ و ۱۸

۴۲. کد ۱۳

۴۳. کد ۱۳

۴۴. کد ۱۸

۴۵. کد ۱۱ و ۱۵

۴۶. کد ۱۴

۴۷. کد ۱۴

۴۸. کد ۱۱

۴۹. کد ۱۸

۵۰. کد ۱۴

۵۱. کد ۱۵

۵۲. کد ۱۱، ۱۵ و ۱۷

۵۳. کد ۱۳

۵۴. کد ۲۰

۵۵. کد ۱۹

۵۶. کد ۱۵

۵۷. کد ۲۰

۵۸. کد ۲۰

۵۹. کد ۱۳ و ۱۴

۶۰. کد ۱۳

۶۱. کد ۱۸ و ۱۹

### کتابنامه

- آیچر، ژت (۱۳۸۰). *مخارج آموزشی در سطح بین‌المللی (غلامرضا گرابی‌نژاد، مترجم)* (به کوشش عبدالحسین نفیسی). تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- ابوضحی، ابتسام (۱۳۹۰). *مدیریت مدرسه محور (غلامرضا گرابی‌نژاد؛ علی اللهیار ترکمن، رخساره کاظم؛ و طاهره عدل‌بند؛ مترجمان)* تهران: مدرسه.
- پرویزی، سرور؛ ادیب حاج‌باقری، محسن و صلصالی، مهوش (۱۳۹۳). *اصول و روش‌های پژوهش کیفی*. تهران: جامعه‌نگر.
- جعفری، پیروش (۱۳۸۹). ارائه مدلی مناسب برای خصوصی‌سازی آموزش و پرورش در ایران، تهران: سازمان خصوصی‌سازی: <https://ipo.ir/uploads/1/pazhoheshi>
- جعفری‌مقدم، سعید و فانی، علی‌اصغر (۱۳۸۱). *طراحی نظام مدیریت مدرسه محور در ایران. فصلنامه مدرس علوم انسانی*. ۶ (۲۳). ۱-۱۶.
- حسنی‌شلمانی، محمدحسن (۱۳۹۵). *رویکرد نهادی در مدیریت مدارس مبتنی بر رقابتی شدن مدارس*. تهران: رشد فرهنگ.
- خان‌عزیزی، محمد و امین‌بیدختی، علی‌اکبر (۱۳۹۵). *سازوکارهای تأمین منابع مالی بخش آموزش (آموزش و پرورش و آموزش عالی)*. *فصلنامه نامه آموزش عالی*. ۹ (۳۴). ۱۲۱-۱۴۸.
- رنجبر، هادی؛ حق‌دوست، علی‌اکبر؛ صلصالی، مهوش؛ خوشدل، علیرضا؛ سلیمانی، محمدعلی و بهرامی، نسیم (۱۳۹۱). *نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی (راهنمایی برای شروع)*. *فصلنامه دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران*. ۱۰ (۳۹). ۲۳۸-۲۵۰.
- ساخاروپولوس، جرج و وودهاال، مورین (۱۳۷۰). *آموزش برای توسعه تحلیلی از گزینش‌های سرمایه‌گذاری (پریدخت وحیدی و حمید سهرابی، مترجمان)*. تهران: سازمان برنامه و بودجه.
- سرکارآرانی، محمدرضا (۱۳۸۲). *اصلاحات آموزشی و مدرن‌سازی با تأکید بر مطالعه تطبیقی آموزش و پرورش ایران و ژاپن*. تهران: نشر روزنگار.

- شیخ‌زاده، مصطفی (۱۳۸۴). بررسی شیوه‌های تأمین مالی در آموزش و پرورش از دیدگاه اولیا و کارشناسان. فصلنامه پژوهش‌های تربیتی. ۱ (۴). ۸۵-۱۰۲.
- شیرازی، علی (۱۳۷۲). بحران مالی در آموزش و پرورش. فصلنامه روانشناسی و علوم تربیتی. ۱۳ (۵۲). ۱۱۶-۱۰۳.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. دوفصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت). ۵ (۱۰). ۱۹۸-۱۵۱.
- عزیزی، نعمت‌الله؛ جعفری، پیروش؛ فرزاد، ولی‌الله و صنوبری، محمد (۱۳۹۱). بررسی راهکارهای مشارکت دولت و بخش خصوصی در آموزش و پرورش و انتخاب مناسب‌ترین مکانیسم با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP). دوفصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی. ۱ (۱). ۳۱-۷.
- فقیهی، ابوالحسن و عزیززاده، محسن (۱۳۸۴). روایی در تحقیق کیفی. فصلنامه فرهنگ مدیریت. ۹ (۵۸). ۵-۲۰.
- کومبز، فیلیپ هال (۱۳۷۳). بحران جهانی آموزش و پرورش چشم‌انداز آن از دهه هشتاد. (فریده آل‌آقا، مترجم). تهران: وزارت فرهنگ و آموزش عالی.
- لوین، ایچ‌ام (۱۳۸۰). انتخاب مدرسه، سازوکار بازار. (غلامرضا گرابی‌نژاد، مترجم). تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- معدن‌دار آرانی، عباس و سرکار آرانی، محمدضا (۱۳۸۸). آموزش و توسعه - مباحثی نوین در اقتصاد آموزش و پرورش. تهران: نی.
- نادری، ابوالقاسم (۱۳۸۸). مالیه آموزش. تهران: دانشگاه تهران.
- هلک، ژاک (۱۳۷۱). آموزش و پرورش، سرمایه‌گذاری برای آینده. (عبدالحسین نفیسی، مترجم). تهران: مدرسه.

- Burchardt, T., Hills, J., Propper, C. (1999). *Private Welfare and Public Policy*. Joseph Rowntree Foundation. York.
- Çelikhan, Seniha. (2013). A Model of Financial Management in Education System. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. 89. 612-61.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1991). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. in W. Powell & P. DiMaggio (Eds.). *The new Institutionalism in Organizational Analysis*. 63-820.

- Edwards, G., & Tisdell, C. (1989). The Educational System of Zimbabwe Compared with those of Selected African and Advanced Countries: Costs, Efficiency and Other Characteristics. *Comparative Education*. 25 (1). 57-76.
- Fox, R. A., & Buchanan, N. K. (Eds.). (2017). *The Wiley Handbook of School Choice*. John Wiley & Sons.
- Gauri, V., & Vawda, A. (2004). Vouchers for Basic Education in Developing Economies: an Accountability Perspective. *The World Bank Research Observer*. 19 (2). 259-280.
- Geller, C, R. & Sjoquist, D, L. & Walker, M, B. (2006). The Effect of Private School Competition on Public School Performance in Georgia. *Public Finance Review*. 34 (1). 4-32
- Gurn, A. M. (2016). Courting Corporate Philanthropy in Public Education: Multi-Disciplinary Literature Review of Public-Private Partnerships (PPPs) in urban public Schooling. *SAGE Open*. 6 (2). 2158244016635714.
- Hanushek, E. A., & Wößmann, L. (2007). The Role of Education Quality for Economic Growth. *Humanities*. 46. DOI: 10.2139/ssrn.960379
- Jessop, B. (2002). *The Future of the Capitalist State*. Cambridge: Polity Press.
- Klein, R. (1984). *Privatization and the Welfare State*. Lioys Bank Review.
- Levin, H.M. & Belfield, C.R. (2003). The Marketplace in Education. *Review of Research in Education*. 27. 183.
- Morsy Eckert, L. (2011). Private Dollars in Public Education: Corporate Philanthropy in K-12 Education (Doctoral dissertation). Harvard University, Cambridge, MA.
- Sofoluwe, O. A. (2012). Innovative Strategies for Financial Management in Nigerian Public Secondary Schools. *Online Submission*.
- Patrinos, H. A., Barrera-Osorio, F., & Guáqueta, J. (2009). *The Role and Impact of Public-Private Partnerships in Education*. The World Bank.
- Scott, J. (2009). The Politics of Venture Philanthropy in Charter School Policy and Advocacy. *Educational Policy*. 23 (1). 106-136.
- World Bank. (2003). *World Development Report 2004: Making Services Work for Poor people*. The World Bank.
- Whitty, G., & Power, S. (2000). Marketization and Privatization in Mass Education Systems. *International Journal of Educational Development*. 20 (2). 93-107.
- Wylie, C. (1998). *Can Vouchers Deliver Better Education? A Review of the Literature, with Special Reference to New Zealand*. Wellington, New Zealand: New Zealand Council for Educational Research.