

طراحی الگوی نوآورانه در آمدزایی در آموزش و پرورش با تأکید بر فرصت‌ها و تهدیدها

محمد بیگدلی^{۱*}، عباس قنبری^۲

چکیده

هدف: هدف پژوهش طراحی الگوی نوآورانه در آمدزایی در آموزش و پرورش با تأکید بر فرصت‌ها و تهدیدها است.

روش: این پژوهش به روش آمیخته (کیفی و کمی) انجام شد. جامعه آماری شامل دریافت کنندگان خدمات مراکز درآمدی ($N=445$) که از بین آنها ۲۰۶ نفر به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۲۱ نفر از صاحب نظران استفاده شده است و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است؛ اعتبار و روایی در بخش کیفی از طریق دو روش بازبینی توسط مشارکت کنندگان و مرور توسط خبرگان و در بخش کمی با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شده است که میزان آن ۰/۷ است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و برای بررسی وضعیت موجود عوامل اثرگذار بر درآمدزایی و برآزش مدل نهایی از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است. یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان دهنده ۶ مقوله کلی هست که در قالب پارادایمی شامل: شرایط علی (عوامل درون سازمانی، عوامل برون سازمانی)؛ پدیده محوری (درآمدزایی در آموزش و پرورش)؛ راهبردها؛ بسترها؛ شرایط مداخله‌گر و پیامدها به دست آمد است که روش‌های بالقوه درآمدزایی و روابط آنها را نمایان می‌کنند.

نتیجه‌گیری: یافته‌های این پژوهش می‌تواند در افزایش درآمد آموزش و پرورش مؤثر باشد و زمینه مناسبی را برای ارائه خدمات آموزشی و پرورشی مطلوب فراهم نماید.

کلیدواژه‌ها: درآمدزایی، نوآوری، رویکرد مبتنی بر داده بنیاد، آموزش و پرورش.

۱. دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران (نویسنده مسئول) mbigdeli1312@yahoo.com

۲. استادیار گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران ghanbari_a71@yahoo.com

پیشگفتار

بحران مالی و اقتصادی آموزش و پرورش در تمام کشورهای جهان مورد بحث بوده و هزینه‌های آموزش و پرورش با آهنگ سریعی در حال افزایش است (لبادی و صفیعی پور، ۱۳۹۶). رشد روز افزون جمعیت، تقاضای فزاینده برای آموزش از سوی جامعه و توجه بیشتر به کمیت و ارتقای کیفیت فعالیت‌های آموزشی به همراه محدودیت شدید منابع مالی دولتی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در رشد هزینه‌ها و پیدایش مشکلات آموزش است (فدایی کیوانی، پور محمد و پورمحمد، ۱۳۹۶) بدون شک انجام فعالیت‌های آموزشی مانند هر فعالیت دیگری نیازمند منابع مالی است. اگرچه پول بیشتر به تنهایی نمی‌تواند بهبود کیفیت آموزش را تضمین کند، اما فقدان منابع مالی کافی برای تحصیلات قطعاً امکان ادامه تحصیل و برخورداری از آموزش با کیفیت را برای دانش‌آموزان کاهش می‌دهد (میلر؛ ۲۰۱۸). برخلاف برخی از سازمان‌ها، نظام آموزش و پرورش به عنوان یک از اصلی‌ترین نظام‌های شایسته و دارای منافع عمومی به‌شمار می‌آید زیرا بر خلاف مشتریان دیگر خدمات، دانش‌آموزان خود به عنوان تولیدکنندگان، سرمایه انسانی و اجتماعی به‌شمار می‌آیند که علاوه بر خودشان برای جامعه هم مطلوبیت فراهم می‌کنند (محبوب و همکاران، ۱۴۰۱) با این حال امروزه یکی از مهمترین مشکلات مدارس کمبود منابع مالی است که آنان را در انجام فعالیت‌ها و دستیابی به اهداف خود با مشکل مواجه کرده است (جامعی، اسماعیلی و رنجوری، ۱۳۹۹) و مدارس برای پاسخگویی به مشکل کمبود بودجه و فشارهایی که از سوی جامعه در خصوص ارائه خدمات با کیفیت به آنها وارد می‌شود، به طور فزاینده‌ای به جذب منابع مالی روی آورده‌اند (لبادی؛ ۲۰۱۷؛ پاسی - مادوکس؛ ۲۰۱۶). جذب منابع مالی به عنوان بخشی از مسئولیت مدارس جهت تکمیل بودجه دریافتی از سمت دولت در بیشتر کشورها پذیرفته شده تا از این طریق آموزش با کیفیت‌تری ارائه دهند (مستری؛ ۲۰۱۶). در

-
1. Miller
 2. Body
 3. Posey & Maddox,
 4. Mestry

این راستا مدارس راه‌ها و سازوکارهای مختلفی را برای جبران این کمبود منابع مالی بکار می‌گیرند و طیف گسترده‌ای از روش‌های خلاقانه و نوآورانه را به وجود می‌آورند (وینتون و میلانی، ۲۰۱۷). ولی جذب منابع مالی توسط مدارس باعث به وجود آمدن برخی از مسائل مانند: نارضایتی والدین، عدم شفافیت مصارف و جوه دریافتی و همچنین دشواری تصمیم‌گیری برای انتخاب یک راه مناسب برای جذب منابع مالی از بین سایر راه‌ها است که خود باعث افزایش بار مسئولیت مدیران در مدارس و همچنین افزایش احتمال سوء استفاده برخی از افراد می‌شود. بروز نابرابری‌های آموزشی از واقعیت‌های انکارناپذیر این فعالیت‌ها است. زیرا مدرسی که در مناطق با خانواده‌های با توانایی اقتصادی بالاتر هستند می‌تواند پول بیشتری کسب کنند. در نتیجه دانش‌آموزان این مدارس از امکانات بیشتری نسبت به دانش‌آموزانی که در مدارس مناطق ضعیف‌تر قرار دارند برخوردار می‌شوند (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۱). به طور کلی، هدف اصلی از فعالیت‌های جذب منابع مالی استفاده از بودجه‌های خصوصی برای افزایش بودجه عمومی مدارس است (وینتون، ۲۰۱۸؛ ۲۰۱۷). به کارگیری این ساز و کارها در تأمین منابع مالی بر حسب وضعیت کمی و کیفی نظام آموزشی، سطوح تحصیلی، وضعیت اقتصادی و اجتماعی و بسیاری از مؤلفه‌های دیگر می‌تواند شباهت‌ها و تفاوت‌هایی داشته باشد. از آنجا که آموزش و پرورش از جمله موضوعات با اهمیت در زندگی بسیاری از افراد و خانواده‌ها محسوب می‌شود، در نتیجه نحوه تأمین منابع مالی آموزش و پرورش یکی از چالش‌های مهم بین متقاضیان و عرضه کنندگان است (خان عزیز و امین بیدختی، ۱۳۹۵؛ جامعی، اسماعیلی و رنجوری، ۱۳۹۹).

امروزه به دلیل رقابتی شدن کسب و کار و جهانی شدن و انفجار فناوری، پدیده نوآوری و تمایز به عنوان ضرورت برای هر سازمان مطرح است (فاضلی کبریا و همکاران، ۱۴۰۰). در میان سازمان‌ها، آموزش و پرورش خلاقیت را رسالت خود اعلام کرده است و در صدد ایجاد و پرورش سازمان‌های خلاق است (شورمیچ، شکیبایی و ابراهیم زاده، ۱۴۰۱). با توجه به این

1 .Milani
2 . Winton

که در طول تاریخ آموزش و پرورش راهکارهای متعددی را در زمینه تأمین منابع مالی بکار گرفته است اما راه حل های اتخاذ شده کارایی و اثربخشی لازم را نداشته اند. در نقشه جامع علمی کشور، به افزایش سهم هزینه های آموزش و پژوهش به میزان ۷ و ۴ درصد از تولید ناخالص ملی اشاره شده است (نقشه جامع علمی کشور، ۱۳۹۰). همچنین در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش راهکارهایی به تأمین و تخصیص منابع مالی اختصاص یافته است. از جمله این راهکارها می توان به راهکار، تأمین، تخصیص و تنوع بخشی به منابع مالی، مدیریت مصارف، متناسب با نیازهای کمی و کیفی نظام تعلیم و تربیت رسمی، طراحی ساز و کارهای تنوع بخشی به منابع مالی دولتی و غیردولتی، شفاف سازی و برنامه ریزی برای افزایش سهم اعتبارات آموزش و پرورش از تولید ناخالص داخلی به میزان مناسب اشاره کرد (سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۳۹۰). آنچه که قابل توجه است تداوم سیاست هایی است که همچنان بر نقش پررنگ دولت تأکید دارد. در کشور ما تأمین بودجه مدارس از طریق وزارت آموزش و پرورش با عنوان سرانه به حساب مدارس واریز می شود. مروری بر تجربیات حاصل از کاربرد منابع گوناگون و اعتباراتی که تا به حال تحت عنوان هزینه های سرانه به کار برده شده است، نشان می دهد که تقریباً در کلیه آنها عدم تکاپوی اعتبارات یکی از عواملی است که در کسب موفقیت های آموزش و پرورش اخلاص ایجاد کرده و در نهایت منتج به کاهش کیفیت تعلیم و تربیت شده است. هر چند نمی توان، مسبب افت کیفیت آموزش و پرورش را عدم تأمین منابع و نیازهای مالی آن دانست، با این حال نقش تعیین کننده آن را نیز نمی توان فراموش کرد (پاکدلان، خطیبی و مهدی پور، ۱۴۰۰).

با تغییرات صورت گرفته در زمینه تأمین مالی و حرکت به سمت مدل های مالیه خصوصی و مبتنی بر بازار، روش های مدیریت و تأمین بودجه در مدارس نیز تغییر یافته است. هر چند که پرداخت بودجه دولتی به مدارس همچنان به عنوان امری ضروری باید صورت گیرد، اما تغییرات رخ داده باعث ایجاد شرایطی برای تلاش آموزش و پرورش به استفاده از

روش‌های نوآورانه جذب منابع مالی شده است (جرارد، ساوج و اوکانورا، ۲۰۱۷؛ دیوز و هانچکه، ۲۰۰۲، به نقل از جلیلی و طاهری، ۱۳۹۷) و به نظر می‌رسد آموزش و پرورش نیازمند کسب منابع مالی پایداری است. بر اساس مطالعات و پژوهش‌های موجود، مهارت‌های فراوان و قابلیت‌های زیادی لازم است تا از طریق توسعه دانش جدید و نوآوری در عملیات، به منافع اقتصادی قابل توجه دست یافت (لیل رودریگز و همکاران، ۲۰۱۴). مؤسساتی که توجه بیشتری به افزایش و بهبود سرمایه فکری و انسانی خود داشته‌اند، توانسته‌اند به مرور زمان از عملکرد مالی بالاتری برخوردار شوند (فاضلی کبریا و همکاران، ۱۴۰۰). نتایج پژوهش ناپاران و آلینساگ^۳ (۲۰۲۱) حاکی از آن است که عدم سواد مالی و اقتصادی لازم و کافی معلمان از مشکلات در مدیریت و راهبردهای تخصیص و مصرف منابع مالی مدارس چند پایه است. پژوهش مستری^۴ (۲۰۱۶) نشان داد که مدیران دارای مهارت‌های تخصصی مالی مانند بودجه بندی، سازماندهی، نظارت و کنترل، می‌توانند با استفاده از وجوه دریافتی موجب تسهیل ارائه آموزش‌های با کیفیت بالا و هدایت مدرسه در دستیابی به اهداف آموزشی شوند. مطالعات دریس جمعه و همکاران (۱۳۹۷) نشان می‌دهد که مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران بر جذب منابع مالی مؤثر است و استراتژی‌های مدیران موفق شامل اقدامات آموزشی، فرهنگی و اقتصادی برای جذب منابع مالی است. همچنین مطالعه جلیلی و طاهری (۱۳۹۷) حاکی از آن است که هدف مدیران از جذب منابع مالی بهبود کیفیت مدارس است و بیان شفاف برنامه‌های جذب منابع مالی همراه با عملکرد بدون ابهام مدرسه کلید موفقیت این برنامه‌هاست و مدیران مدارس با استفاده از خلاقیت و نوآوری خود و با توجه به شرایط مدرسه می‌توانند به طرح ریزی و استفاده از روش‌های جذب منابع مالی بپردازند. در زمینه راهکارهای تأمین منابع مالی آموزش و پرورش نیز پژوهش‌هایی متعددی انجام شده است. باقری فر و همکاران (۱۳۹۸) طی مطالعه‌ای نشان

1 . Gerrard, Savage & O'Connor
 2 . Davies & Hentschke
 3 . Naparan & Alinsug
 4 . Mestry

دادند، افزایش سهم آموزش و پرورش از تولید ناخالص ملی، افزایش سهم آموزش و پرورش از سهم مالیات، سرمایه گذاری بخش خصوصی و بهره برداری از امکانات موجود می تواند به عنوان راهکارهای تأمین منابع مالی آموزش و پرورش محسوب می شود. نتیجه پژوهش جامعی، اسماعیلی و رنجوری (۱۳۹۹) حاکی از آن است که خصوصی سازی مدارس بیشترین تأثیر و مشارکت مالی اولیا کمترین تأثیر را بر تأمین مالی مدارس می گذارند. پاکدلان، خطیبی و مهدی پور (۱۴۰۰) طی پژوهشی با هدف ارائه راهکارهایی برای توسعه منابع مالی در ورزش دانش آموزی، در مجموع ۲۷ راهکار شناسایی و در قالب شش عامل اصلی (ظرفیت بودجه بندی، ظرفیت قانونی، مدیریت بودجه، توسعه منابع انسانی، استفاده از خیرین و وجوهای شرعی، جذب اسپانسر و مشارکت بخش خصوصی) دسته بندی کردند.

با توجه به مطالب مورد بحث و چالش های پیشرو، می توان به این نتیجه رسید که بکارگیری روش های خلاقانه درآمدزایی در آموزش و پرورش ضرورتی اجتناب ناپذیر است؛ چراکه بهبود فرایندهای یاددهی یادگیری و در نتیجه موفقیت دانش آموزان، به افزایش منابع مالی آموزش و پرورش وابسته است. پژوهش هایی که تاکنون در زمینه جذب منابع مالی و افزایش درآمد آموزش و پرورش انجام شده، الگوی جامعی از درآمدزایی در آموزش و پرورش ارائه نداده است. آموزش و پرورش باید برای تأمین مالی هزینه ها راه های خلاقانه قابل اتکا و قابل پیش بینی اتخاذ کند تا بتوان در مورد ثبات و دائمی بودن آنها اطمینان حاصل کرد و به عنوان روش های مؤثر مورد استفاده قرار داد. به این منظور شناسایی روش های درآمدزایی آموزش و پرورش از اهمیت بالایی برخوردار است. در این پژوهش روش های خلاقانه ای با توجه به قابلیت های مراکز درآمدی و موانع و مشکلات پیش روی مراکز درآمدی جهت کسب درآمد بیشتر شناسایی شده است. نتایج این پژوهش از یک سو می تواند کارشناسان اداری و مدیران مراکز درآمدی را نسبت به هزینه ها و مشکلات پیشروی افزایش درآمد آگاه کرده و موجب افزایش درآمد مراکز درآمدی شود. از سوی

دیگر با شناسایی قابلیت‌های بالقوه مراکز درآمدی این مراکز احتمال فعلیت بخشیدن به روش‌های درآمدزایی شناسایی شده را از سوی مسئولین آموزش و پرورش افزایش می‌دهد. در نهایت همه موارد بیان شده در مسیر استفاده مؤثرتر آموزش و پرورش از روش‌های درآمدزایی است تا از این طریق مدارس را در ارائه خدمات با کیفیت بیشتر و دستیابی به اهداف تعیین شده یاری دهد. به علاوه نتایج این پژوهش می‌تواند زمینه‌ای برای انجام پژوهش‌های دیگر و جلب توجه جامعه علمی کشور به چالش‌های مالی آموزش و پرورش فراهم کند. بنابراین، هدف اصلی انجام این پژوهش، ارائه الگوی درآمدزایی در آموزش و پرورش براساس اسناد و اطلاعات، ظرفیت و پتانسیل مراکز درآمدی است که جهت نیل به هدف مذکور سؤالات زیر مدنظر هستند: عوامل تأثیرگذار بر درآمدزایی در آموزش و پرورش کدام‌اند؟ موانع (عوامل مداخله‌گر) پیش روی کسب درآمد در آموزش و پرورش کدام‌اند؟ شیوه‌های نوین درآمدزایی در آموزش و پرورش کدام‌اند؟ بسترهای (تسهیل‌گرها) درآمدزایی در آموزش و پرورش کدام‌اند؟ پیامدهای درآمدزایی در آموزش و پرورش کدام‌اند؟ وضعیت موجود عوامل اثرگذار بر درآمدزایی آموزش و پرورش چگونه است؟ چه مدلی برای درآمدزایی آموزش و پرورش می‌توان ارائه کرد؟ اعتبار مدل درآمدزایی آموزش و پرورش چگونه است؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، بنیادی-کاربردی و به لحاظ نوع داده‌ها آمیخته اکتشافی است. به منظور بررسی عمیق و شناخت بیشتر موضوع در زمینه روش‌های خلاقانه در درآمدزایی در آموزش و پرورش و همین‌طور شناسایی عوامل مؤثر بر آن، علاوه بر مبانی نظری از مصاحبه برای درک بیشتر استفاده شده، سپس از رویکردهای کمی برای تأیید نتایج کیفی بهره برده شده است. داده‌های مورد نیاز در فاز کیفی از طریق مصاحبه با ۲۱ نفر

گردآوری شده است. نمونه‌گیری در این مرحله از پژوهش، به صورت هدفمند است. مشخصات مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره (۱) آمده است.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی
محل خدمت	کارشناس برنامه بودجه، معاون پشتیبانی، مدیران و کارکنان مراکز درآمدی	۱۵	سطح تحصیلات	لیسانس و فوق‌لیسانس	۱۵
	حقوقدان حوزه آموزش و پرورش	۳		دکتری	۶
جنسیت	اساتید حوزه اقتصاد آموزش و پرورش	۳	سابقه کار	زیر ۱۰ سال	۵
	زن	۸		۱۱ تا ۲۰ سال	۶
	مرد	۱۳		بالای ۲۰	۸

برای بررسی روایی یافته‌ها از نظرات اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان دانشگاهی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. همچنین به طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. به این صورت که مجدداً کدهای احصا شده و متن مصاحبه جهت بررسی برای برخی از شرکت‌کننده‌ها ارسال شد. نظرات اصلاحی شرکت‌کنندگان در متن مصاحبه و کدهای به دست آمده لحاظ شد. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد (گرنند توری) رهیافت نظامند (استراوس و کرین) است. به منظور گردآوری داده‌های در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته شامل ۸۳ سؤال بسته‌پاسخ با طیف لیکرت و یک سؤال باز پاسخ استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کسانی که از این مراکز خدمات دریافت می‌کنند (N=۴۴۵)، است و روش نمونه‌گیری آن به شکل تصادفی طبقه‌ای بوده است که به نسبت مراجعین از هر طبقه (مراکز درآمدی) حجم نمونه انتخاب شد و تعداد آن با استفاده از فرمول کوکران ۲۰۶ تعیین شد. روایی پرسشنامه توسط هفت نفر از متخصصان و



کارشناسان حوزه اقتصاد آموزش و پرورش تأیید شد و برای محاسبه پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه و همسانی درونی گویه‌های ارائه شده، از فرمول ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان آن برای همه متغیرهای پژوهش بالای ۰/۷ است.

یافته‌های پژوهش

پس از ضبط و پیاده سازی متن مصاحبه‌های انجام شده (سؤالات اصلی مصاحبه در جدول (۲) آورده شده است) ، تجزیه و تحلیل های چند باره داده‌های کیفی در سطح جمله و بند با استفاده از روش تحلیل محتوا و نظریه‌های زمینه ای انجام شد.

جدول ۲: سؤال‌های مصاحبه

ردیف	سؤال
۱	به نظر شما عوامل تأثیرگذار بر در آمدزایی آموزش و پرورش کدامند؟
۲	به نظر شما موانع عمده و اساسی پیشروی در آمدزایی آموزش و پرورش کدامند؟
۳	به نظر شما بسترهای (تسهیل گرها) در آمدزایی آموزش و پرورش کدامند؟
۴	به نظر شما پیامدهای در آمدزایی آموزش و پرورش کدامند؟
۵	به نظر شما شیوه‌های نوین در آمدزایی در آموزش و پرورش کدامند؟

بعد از کدگذاری واحدهای معنایی و رسیدن به حد اشباع (زمانی که از تحلیل متن یا مصاحبه‌های جدید، مقولات یا کدهای جدیدی به دست نیاید)، بر اساس مشابهت کدها با یکدیگر مقوله‌بندی شدند و در نهایت پنج مقوله از داده‌های کیفی پدیدار شدند. بر اساس مفاهیم و مقوله‌های به دست آمده، زمینه کدگذاری محوری فراهم شد. در کدگذاری محوری بین مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با هم ارتباط برقرار شد. در مرحله آخر از فرایند تحلیل کیفی، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل، حول محور هدف اصلی قرار گرفت و با پیوند دادن کدها (کدگذاری باز)، مفاهیم (کدگذاری محوری) مشخص شد. در جدول شماره (۳) چک‌لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه با استفاده از کدگذاری باز،

محوری و انتخابی آورده شده است. تحلیل داده‌ها با استخراج مفاهیم و مقوله‌ها آغاز شد (کدگذاری باز) و مفاهیم و مقوله‌های بی‌ربط و تکراری حذف شدند که نتایج کدگذاری باز و همچنین کد مصاحبه‌کننده‌ها، فراوانی و منبع مربوط به هریک از مقوله‌ها آمده است.

جدول ۳. لیست کلیه مفاهیم استخراج شده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته

تعداد گزاره معنادر	شخص	مؤلفه	بعد
۱۲۲	نیروی انسانی (۲۰)، فضای فیزیکی (۱۴)، موقعیت جغرافیایی (۱۳)، عوامل روان شناختی و انگیزشی (۱۳)، ساختار سازمانی (۱۷)، فرهنگ سازمانی (۱۴)، کیفیت خدمات (۱۵)، تجهیزات و سرمایه (۱۶)	عوامل درون سازمانی	شرایط علی
۶۱	تعامل با نهادهای مرتبط (۱۲)، نوع نگاه جامعه به آموزش و پرورش (۱۴)، بازاریابی (۱۵)، سیاست‌های کلی نظام آموزش و پرورش (۱۶)	عوامل برون سازمانی	
۳۸	تصحیح قوانین آموزش و پرورش در راستای درآمذزایی (۱۰)، تصحیح قوانین شهرداری در راستای تغییر کاربری املاک بلا استفاده و پرداخت عوارض سهم آموزش و پرورش (۱۶)	ایجاد اهرم های قانونی	
	نظارت و کنترل شهرداری ها از طریق مدیر کل امور شهری استان زنجان جهت درآمذزایی (۱۲)		
۵۵	تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری مدیران (۱۳)، ثبات مدیریتی (۱۲)، تغییر در نگرش های کارکنان (۱۴)، فرهنگ سازمانی (۱۶)	همسویی با تغییرات	
۴۸	فروش املاک مازاد و تبدیل به احسن (۱۷)، مولد سازی سرمایه آموزش و پرورش (۱۴)، استفاده بهینه از فضا و اختصاص تجهیزات مدرن و استاندارد (۱۷)	راهکارهای ملکی و تجهیزات	پایامدها
۴۸	همکاری و هماهنگی سازمان‌های مرتبط (۱۳)، شناسایی ظرفیت و پتانسیل های آموزش و پرورش جهت سرمایه گذاری (۱۵)، مشارکت بخش خصوصی و تأمین سرمایه اولیه (۲۰)	توسعه مشارکت‌ها	
۷۴	برگزاری دوره‌های آموزشی (۱۵)، مسئولیت پذیری و افزایش انگیزه (۱۴)، توسعه ویژگی های شخصیتی (۱۶)، افزایش مهارت‌های ارتباطی و رفتار جرات مندانه (۱۲)، دانش افزایی و توسعه تخصص مدیران (۱۷)	افزایش مهارت و صلاحیت‌های حرفه‌ای کارکنان	
۶۷	طرح های حمایت‌های (۱۱)، عوامل محیطی (۱۴)، تجهیزات و امکانات (۱۶)، مؤلفه‌های اخلاقی و فرهنگی (۱۶)، مؤلفه‌های انسانی (۱۸)	درآمدهای حاصل از خدمات بهداشتی درمانی	
۴۵	ایجاد و توسعه تعاونی‌های آموزشگاهی (۱۰)، پشتیبانی طرح های درآمذزا (۱۱)، تأمین سرمایه اولیه فعالیت‌های تولیدی و خدماتی هنرستان‌ها (۱۳)، آموزش کارآفرینی و باورسازی استعداد‌های هنر جوانان (۱۳)	درآمدهای حاصل از هنرستان‌ها	راهبرد



۳۵	فراهم ساختن زمینه وصول عوارض شهرداری (۱۲)، نظارت و کنترل عملکرد شهرداری ها (۱۱)، تدوین آیین نامه ها و سازوکارهای یکسان نسبت به وصول عوارض (۱۳)	درآمد حاصل از عوارض شهرداری و مواد ۱۶ و ۱۸ قانون شوراها	
۷۱	حمایت و پشتیبانی از فعالیت های درآمدزا (۱۳)، محیط و فضای داخلی (۱۵)، نیروی انسانی و مهارت های ارتباطی (۱۴)، کیفیت خدمات (۱۶) مدیریت هزینه ها (۱۳)	درآمدهای حاصل از مراکز آموزشی و رفاهی	
۳۲	مولد سازی دارایی ها (ماشین آلات و تجهیزات مزاد) (۱۰)، کاهش هزینه تعمیر و نگهداشت ماشین آلات (۱۱)، شناسایی فروش و وصول درآمد حاصل از ماشین آلات و تجهیزات مزاد (۱۱)	درآمدهای حاصل از فروش ماشین آلات و تجهیزات	
۵۳	عامل نیروی انسانی (۱۶)، عامل فرهنگی و اخلاقی (۱۴)، موقعیت مکانی و تجهیزات سالن های ورزشی (۱۱)، نظارت و کنترل (۱۴)، برنامه ریزی (۱۴)	درآمدهای متفرقه (سالن های ورزشی)	
۴۲	مهارت های فنی، انسانی و اداری کارکنان (۱۶)، عوامل محیطی (موقعیت مکانی و تجهیزات) (۱۳)، تنوع برنامه های اجرایی و جشنواره ها (۱۳)	درآمدهای متفرقه (کانون ها و اردوها)	
۲۷	مستندسازی شناسایی املاک مزاد و بلاد استفاده (۱۵)، فروش املاک و مستغلات (وصول درآمد حاصله و برنامه ریزی برای تبدیل به احسن) (۱۲)	فروش ساختمان ها و تأسیسات دولتی	
۳۶	اجاره ساختمان و مستغلات (۱۷)، تجاری سازی (شناسایی و تغییر کاربری املاک و ایجاد زمینه برای حضور سرمایه گذاری و ایجاد مراکز تجاری) (۱۹)	اجاره ساختمان	
۴۳	سرمایه گذاری مشارکتی (۱۶)، تبلیغ و اطلاع رسانی (۱۴)، ظرفیت های درون سازمانی و برون سازمانی (۱۳)	عامل بازاریابی	
۴۳	کیفیت خدمات (۱۴)، توسعه فضای فیزیکی (۱۳)، تجهیزات مدرن و استاندارد (۱۶)	عامل فضا و تجهیزات	
۵۳	توسعه صلاحیت های حرفه ای کارکنان (۱۷)، بسته های تشویقی (۱۲)، آموزش نیروی انسانی (۱۳)، تعیین شاخص های ارزیابی کارکنان مبتنی بر درآمدهایی (۱۱)	نیروی انسانی	زمینه
۴۸	شورای آموزش و پرورش (۱۸)، حمایت های اجتماعی و فرهنگی (۱۴)، تمرکز زدایی و آزادی عمل (۱۶)	ساختار سازمانی	
۲۷	تأمین اعتبار و سرمایه اولیه (۱۵) حمایت های اجتماعی و فرهنگی (۱۲)	بستر اجتماعی و اقتصادی	
۳۸	عدم وجود قوانین شفاف مشارکت بخش خصوصی (۱۰)، جامع نبودن قانون عوارض شهرداری (۱۱)، عدم آشنایی مدیران و کارکنان با قوانین و دستورالعمل های مربوطه (۱۷)	موانع قانونی	مداخله گر
۴۰	مهارت های مدیران (فنی، اداری و انسانی) (۱۷)، مشغله زیاد و روز مرگی (۱۳)، عدم برگزاری دوره های آموزشی در راستای اقتصاد آموزش و پرورش (۱۰)	موانع نیروی انسانی	

۲۷	باور و عدم گرایش جامعه نسبت به پدیده درآمذزایی در آموزش و پرورش (۱۴) فقدان فضای اعتماد در مراکز درآمدی (۱۳)	موانع فرهنگی و اجتماعی
۳۷	چالش‌های اجاره و فروش املاک و تجهیزات (۱۲)، عدم مراقبت و استفاده نامناسب از تجهیزات (۱۰)، فقدان تجهیزات کافی و استاندارد (۱۵)	موانع تجهیزاتی و فضای فیزیکی
۳۰	ساختار متمرکز (۱۶)، عدم تفویض اختیار و بکارگیری ایده‌های نو (۱۴)	موانع ساختار سازمانی

بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود و نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، ۸۳ گویه در پنج مؤلفه اصلی (شرایط علی ۱۲ گویه، راهبرد ۲۷ گویه، شرایط زمینه‌ای ۱۴ گویه، شرایط مداخله گر ۱۳ گویه و پیامدها ۱۷ گویه) شناسایی شد و مدل مفهومی نهایی پژوهش به قرار زیر است:

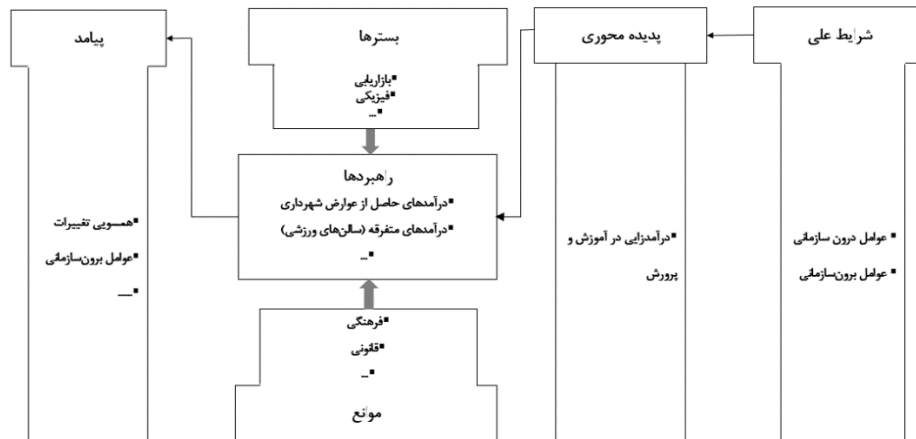
جدول ۴. آزمون تی تک نمونه‌ای به منظور بررسی وضعیت موجود

ارزش آزمون = ۳					
سازه	مؤلفه	مقدار تی	معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪ از اختلاف حد پایین حد بالا
شرایط علی	عوامل درون سازمانی	۳/۰۵	۰/۰۰۳	۰/۱۷	۰/۰۶ - ۰/۲۷
	عوامل برون سازمانی	۵/۴۲	۰/۰۰۱	۰/۳۲	۰/۲ - ۰/۴۳
مراکز درآمذزایی	-	۴/۹۶	۰/۰۰۱	۰/۲۴	۰/۱۴ - ۰/۳۳
پیامدها	ایجاد اهرم‌های قانونی	۸/۹۰	۰/۰۰۱	۰/۴۸	۰/۳۸ - ۰/۵۹
	همسویی تغییرات	۵/۰۲	۰/۰۰۱	۰/۲۶	۰/۱۶ - ۰/۳۷
	ایجاد راهکارهای ملکی و تجهیزات	۰/۱۷	۰/۸۶۵	۰/۰۱	-۰/۱۰ - ۰/۱۲
	همکاری و سرمایه گذاری	-۲/۱۴	۰/۰۳۴	-۰/۱۴	-۰/۲۷ - -۰/۰۱
	بخش خصوصی				

1. casual condition
2. strategies
3. Context condition
4. Intervening condition
5. consequences

۰/۲۱	-۰/۰۲	۰/۰۹	۰/۰۹۸	۱/۶۶	افزایش مهارت و صلاحیت مدیران	
۰/۲۷	۰/۰۵	۰/۱۶	۰/۰۰۴	۰/۹۳	ایجاد مهارت و صلاحیت درآموزشی	
۰/۳۱	۰/۱	۰/۲۱	۰/۰۰۱	۳/۸۲	درآمدهای حاصل از خدمات بهداشتی درمانی	
۰/۳۳	۰/۱	۰/۲۱	۰/۰۰۱	۳/۶۵	درآمدهای حاصل از هنرستانها	
۰/۴۲	۰/۲	۰/۳۱	۰/۰۰۱	۵/۳۶	درآمدهای حاصل از عوارض شهرداری	
۰/۵۲	۰/۳	۰/۴۱	۰/۰۰۱	۷/۴۰	درآمدهای حاصل از مراکز آموزشی و رفاهی	
۰/۴۵	۰/۲۱	۰/۳۳	۰/۰۰۱	۵/۴۱	درآمدهای حاصل از فروش ماشین آلات و تجهیزات	راهبرد
۰/۳۲	۰/۱۱	۰/۲۲	۰/۰۰۱	۳/۹۵	درآمدهای متفرقه (سالن- های ورزشی کانونها و اردوها)	
۰/۲۳	۰	۰/۱۲	۰/۰۴۳	۲/۰۴	درآمدهای آموزشی - فرهنگی	
۰/۴	۰/۱۸	۰/۲۹	۰/۰۰۱	۵/۱۰	درآمدهای حاصل از فروش ساختمانها و تأسیسات	
۰/۴۱	۰/۱۸	۰/۳	۰/۰۰۱	۵/۲۰	اجاره ساختمان	
۰/۲۵	۰/۰۱	۰/۱۳	۰/۰۳۸	۲/۰۹	بازاریابی	
۰/۱۳	-۰/۱۳	۰	۱/۰۰	۰/۰۱	فضا و تجهیزات	
۰/۲۳	۰/۰۲	۰/۱۳	۰/۰۲۱	۲/۲۳	نیروی انسانی	زمینه
۰/۲۸	۰/۰۵	۰/۱۷	۰/۰۰۵	۲/۸۳	ساختار سازمانی	
۰/۰۶	-۰/۱۷	-۰/۰۶	۰/۳۳۴	-۰/۹۷	اجتماعی و اقتصادی	
۰/۱	-۰/۱۳	-۰/۰۱	۰/۸۰۷	-۰/۲۵	الزامات قانونی	مداخله گر

۰/۱۱	-۰/۱۲	-۰/۰۱	۰/۹۱۱	-۰/۱۱	نیروی انسانی
۰/۱۵	-۰/۱۰	۰/۰۲	۰/۷۲۸	۰/۳۵	موانع فرهنگی و اجتماعی
۰/۳۸	۰/۱۵	۰/۲۷	۰/۰۰۱	۴/۵۶	کمبود امکانات و تجهیزات
۰/۵	۰/۲۷	۰/۳۸	۰/۰۰۱	۶/۵۴	تمرکز گرایی



شکل ۱. مدل مفهومی نهایی پژوهش

سؤال ششم: وضعیت موجود عوامل اثر گذار بر درآمدزایی آموزش و پرورش چگونه است؟

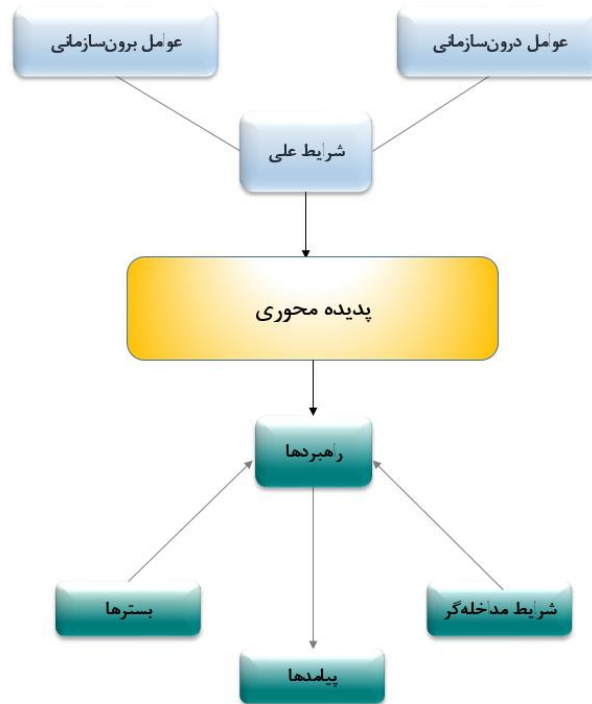
به منظور پاسخ به این سؤال، از اسناد و مدارک و نیز پرسشنامه تحقیق استفاده شده است. به منظور بررسی وضعیت موجود مؤلفه‌های شناسایی شده از دیدگاه نمونه تحقیق از آزمون t -تک نمونه‌ای استفاده شده است و میانگین نظری ۳ ($\mu = 3$) در نظر گرفته شده است. نتیجه آزمون تی تک نمونه‌ای در جدول زیر آورده شده است.

نتایج حاصل از بررسی نشان می‌دهد سطح معناداری در تمام مؤلفه‌ها (به غیر از مؤلفه‌های ایجاد راهکارهای ملکی و تجهیزات، افزایش مهارت و صلاحیت مدیران، فیزیکی، اقتصادی، قانونی، کارمندان و فرهنگی) کمتر از ۰/۰۵ است، به عبارتی وضعیت این مؤلفه‌ها در حد مطلوب است. اما سطح معناداری در مؤلفه‌های ایجاد راهکارهای ملکی و

تجهیزات، افزایش مهارت و صلاحیت مدیران، فیزیکی، اقتصادی، قانونی، کارمندان و فرهنگی بیشتر از ۰/۰۵ است، اما با توجه به اینکه اختلاف میانگین اعداد ناچیزی هستند، می توان نتیجه گرفت که میانگین این مؤلفه ها در حد متوسط قرار دارد.

سؤال هفتم: چه مدلی را برای درآمدزایی آموزش و پرورش می توان ارائه کرد؟

برای پاسخ به این سؤال، محقق با استفاده از پرسشنامه تحقیق جهت سنجش وضعیت موجود عوامل تأثیر گذار بر درآمدزایی آموزش و پرورش و نیز بررسی ادبیات و مبانی نظری این حوزه، ۶ دسته از متغیرها را برای طراحی مدل نهایی شناسایی کرد. در شکل زیر الگوی نهایی بر اساس نتایج بخش کیفی و کمی مدل درآمدزایی آموزش و پرورش آورده شده است.



شکل ۲. الگوی درآمدزایی آموزش و پرورش

سؤال هشتم: اعتبار مدل درآمدزایی آموزش و پرورش چگونه است؟

برای بررسی برازش مدل نهایی، پرسشنامه سنجش مدل برای تعیین درجه تناسب مدل به صورت طیف پنج درجه‌ای تنظیم و در اختیار ۳۰ نفر از متخصصان این حوزه قرار داده شد. سپس داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن در جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول ۵. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای تعیین درجه تناسب مدل پیشنهادی جهت ارائه مدل نهایی

ردیف	آیتم	سوالات	میانگین	انحراف معیار	t	df	معناداری
							میانگین مورد انتظار = ۳
۱	تطبیق	آیا مفاهیم از داده‌های بررسی شده تولید شده است؟	۳/۶۸	۱/۲۵۱	۹/۴۵	۲۹	۰/۰۰۱
۲	قابلیت فهم	آیا مفاهیم تشخیص داده می‌شوند و به شکل کلی نظام‌مند به هم مرتبط شده‌اند؟	۳/۸۴	۱/۲۲۵	۱۱/۹۰	۲۹	۰/۰۰۱
۳	فهم	آیا مقوله‌ها به خوبی تدوین شده‌اند؟	۳/۶۶	۱/۳۳۸	۸/۶۲	۲۹	۰/۰۰۱
۴	قابلیت تعمیم	آیا نظریه چنان تبیین شده که تغییر شرایط متفاوت را در نظر بگیرد؟	۳/۸	۱/۲۵۷	۱۱/۰۵	۲۹	۰/۰۰۱
۵	تعمیم	آیا شرایط کلان‌تری که ممکن است بر پدیده مورد مطالعه اثر گذارد، تشریح شده است؟	۳/۷	۱/۱۸۵	۱۰/۲۷	۲۹	۰/۰۰۱
۶	کنترل	آیا یافته‌های نظری با اهمیت به نظر می‌رسند؟	۳/۶۴	۰/۸۸۵	۱۲/۶۴	۲۹	۰/۰۰۱

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که میانگین بدست آمده در چهار شاخص تطبیق، قابلیت

فهم، قابلیت تعمیم و کنترل، بیشتر از میانگین نظری بوده است و مدل ارائه شده با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

بحث و نتیجه گیری

بر اساس اصل سوم قانون اساسی دولت مکلف به ارائه آموزش و پرورش رایگان برای همه است، ولی تقاضای بیشتر برای ارتقای کمیت و کیفیت آموزش، مستلزم صرف منابع عظیمی است که معمولاً تأمین آن از توان مالی دولت‌ها خارج است. محققان زیادی همچون ناپاران و آلینساگ (۲۰۲۱)، مستری (۲۰۱۶)، دریس جمعه و همکاران (۱۳۹۷)، جلیلی و طاهری، (۱۳۹۷)، جامعی، اسماعیلی و رنجوری (۱۳۹۹) و پاکدلان، خطیبی و مهدی پور (۱۴۰۰) به چالش‌های مالی آموزش و پرورش و ضرورت تأمین منابع مالی اشاره و به این نتیجه رسیده‌اند که اثربخشی پایدار آموزش و پرورش منوط به تأمین منابع مالی است. باقری فر و همکاران (۱۳۹۸)، در مطالعات خود که به بررسی راهکارهای تأمین منابع مالی در آموزش و پرورش پرداختند به این نتیجه رسیدند که تأمین منابع مالی یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر کیفیت فعالیت‌های آموزش و پرورش است. با توجه به چنین وضعیتی بررسی عوامل تأثیرگذار بر فعالیت‌های مراکز درآمدی و شناسایی موانع و مشکلات اصلی آنها و ارائه یک مدل نوآورانه روش‌های درآمدزایی آموزش و پرورش هدف اصلی این پژوهش بوده است. مؤلفه‌های استخراج شده در این تحقیق کاملاً بر اساس مبانی نظری و دیدگاه محققان این حوزه بوده و همخوانی آن‌ها با ادبیات موجود و تحقیقات انجام شده مورد توجه بوده است و در نهایت ۶ دسته از متغیرها و ۸۳ مؤلفه درآمدزایی در آموزش و پرورش مورد تأیید قرار گرفت. نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد راهبردهای اصلی درآمدزایی در آموزش و پرورش شامل: درآمد حاصل از اجاره ساختمان، درآمد حاصل از خدمات بهداشتی - درمانی، درآمد حاصل از هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای، درآمد حاصل از عوارض شهرداری و مواد ۱۶ و ۱۸ قانون شوراها، درآمد حاصل از مراکز آموزشی رفاهی، منابع حاصل از فروش ساختمان و تأسیسات دولتی، منابع حاصل از فروش ماشین آلات و تجهیزات دولتی، درآمدهای متفرقه (سالن‌های ورزشی، کانون‌ها و اردوگاه‌ها) و درآمد حاصل از فعالیت‌های آموزشی - فرهنگی است.

با توجه به مزایای افزایش درآمد و تسهیل دستیابی به اهداف آموزش و پرورش، شناسایی موانع و مشکلات موجود در این مسیر جهت کاهش و رفع آنها ضروری است. ۱- ابهام در قوانین ۲- دانش، تخصص و مهارت‌های ارتباطی مدیران مراکز درآمدی، ۳- فضای فیزیکی، تجهیزات و سرمایه اولیه ۴- ساختار سازمانی و ۵- موانع فرهنگی و اجتماعی، موانع شناسایی شده مؤثر در درآمدزایی مراکز درآمدی هستند. اصلاح و ابهام زدایی قوانین در زمینه مسائل و اختیارات مراکز درآمدی می‌تواند بسیاری از مشکلات را برطرف سازد. مدیران مراکز درآمدی باید دانش تخصصی و مهارت‌های ارتباطی خود را تقویت کنند و مسئولان در انتصاب مدیران این ویژگی‌ها را مورد توجه قرار دهند. مدیران خواستار تمرکز زدایی و تفویض اختیار و مسئولیت تصمیم‌گیری در مراکز درآمدی آموزش و پرورش هستند. یکی از مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای بیان کردند «اگر قدرت تصمیم‌گیری داشته باشیم، هنرستان‌ها نیاز به سرانه آموزشی نخواهند داشت. هنر آموزان و هنرجویان هنرستان‌ها با خلاقیت و ابداع محصولاتی تولید خواهند کرد که متناسب با بازارکار است و به فروش می‌رود». مدیران با هوشیاری و عدم آسیب به رویکردها، ارزش‌ها و باورهای جامعه نسبت به آموزش و پرورش، می‌توانند مشکلات حاصل از تفاوت بین ماموریت آموزش و پرورش و بکارگیری روش‌های درآمدزایی را به حداقل برسانند و با حفظ و نگهداری مطلوب فضاهای آموزشی، تربیتی و ورزشی و ساماندهی فضای کالبدی موجود برای استفاده بهینه از امکانات و منابع در مقابل هرگونه آسیبی که کارایی مراکز درآمدی را به خطر می‌اندازد مقاومت کنند. از آنجایی که کمبود منابع مالی و نداشتن سرمایه اولیه از موانع درآمدزایی شناسایی شده است، بخش خصوصی تمایل دارد با سرمایه‌گذاری در بعضی از طرح‌های با توجیه اقتصادی، سرمایه‌گذاری نموده به طوری که اصل سرمایه و سود منطقی در بازه زمانی منطقی برگشت نماید بنابراین جهت افزایش تمرکز زدایی و حضور بخش خصوصی به منزله یک راهبرد کارآمد، ضروری است راه‌های حقوقی مشارکت بخش خصوصی در راستای مولد سازی دارایی‌های آموزش و پرورش مورد

بازنگری قرار گیرد، مهمترین گام در این زمینه می‌تواند تغییر در نوع نگاه مسئولان و مردم و « فرهنگ سازی» باشد. در این زمینه شوراهای آموزش و پرورش در مقایسه با دیگر فعالیت‌ها که تحت عنوان مشارکت‌های مردمی در آموزش و پرورش صورت می‌گیرد جامع‌ترین شکل مشارکت منطقه‌ای در آموزش و پرورش هستند و ضروری است محافظین آموزش و سیاستگذاران تعهد کافی داشته و عملکردهای فعلی را پس از بازنگری، بهبود بخشند.

عوامل تأثیر گذار بر عملکرد مراکز درآمدی بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته ۱- عوامل درون سازمانی (، نیروی انسانی، فضای فیزیکی، موقعیت جغرافیایی، عوامل روانشناختی و انگیزشی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، کیفیت خدمات، تجهیزات و سرمایه اولیه) ۲- عوامل برون سازمانی (عامل بازاریابی، نگرش و نوع نگاه جامعه به آموزش و پرورش، تعامل با نهادهای مرتبط، سیاست‌های کلی نظام آموزش و پرورش) شناسایی شده است. نتایج این پژوهش با پژوهش (علی آبادی و منتشلو، ۱۳۹۸) که با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر درآمدزایی سالن‌ها و اماکن ورزشی آموزش و پرورش استان کردستان انجام شده همسو است. نتایج پژوهش آنان نشان می‌دهد که بیشترین تأثیر به ترتیب مربوط به عامل بازاریابی، عامل نیروی انسانی، عامل اقتصادی، عامل جامعه شناختی، عامل تسهیلاتی جامعه شناختی و عامل فرهنگی است. آموزش و پرورش برای بقا در شرایط اقتصادی امروز و فضای رقابتی باید در مراکز درآمدی بخش‌های بازاریابی را با بکارگیری مدیریت صحیح در جنبه‌های مختلف و راهبردهای کسب درآمد، فعال تر کنند تا با تمرکز بر مشتری، بازار هدف و قابلیت‌های بازاریابی، منابع مالی خود را در این شرایط اقتصادی افزایش دهند و عملکرد تجاری بهتری داشته باشند. نیروی انسانی از عوامل شناسایی شده است. به نظر می‌رسد قوانین فعلی مشوق مدیران برای درآمدزایی و تأمین منابع مالی نیست. ضروری است، توانایی درآمدزایی و تأمین منابع مالی جدید در انتخاب و ارزیابی مدیران به عنوان یک شاخص مهم در نظر گرفته شود و توزیع نیروی انسانی در بخش‌های مختلف مراکز درآمدی از مدل خاصی پیروی کند. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش مستری (۲۰۱۶) که حاکی از آن است مدیران دارای



مهارت‌های تخصصی مالی مانند بودجه بندی، سازماندهی، نظارت و کنترل می‌توانند تسهیلگر آموزش‌های با کیفیت بالا و هدایت گر مدرسه در دستیابی به اهداف آموزشی شوند همسویی و همگرایی دارد.

احترام گذاشتن به کارکنان، شفافیت، ارزش‌های سازمان، رویکردهای سازمان، حمایت سازمانی و همکاری مؤلفه‌های شکل دهنده فرهنگ سازمانی مراکز درآمدی از نظر مصاحبه شوندگان است. یکی از مصاحبه شوندگان معتقد بود: « رویکردها و ارزش‌های فرهنگی، چراغ راه ما برای رسیدن به اهداف سازمانی و سرمایه اصلی است» با نتایج پژوهش جلیلی و طاهری (۱۳۹۷) که نشان می‌دهد، بیان شفاف برنامه‌های جذب منابع مالی، احترام به مراجعه کنندگان، احساس حق انتخاب و به وجود آوردن شرایط امن روانی همراه با عملکرد بدون ابهام مدرسه کلید موفقیت این برنامه‌هاست همگرایی دارد. این موضوع در الگوهای پیترز و واترمن (۲۰۰۹) به عنوان « بها دادن به مشتری»، دنیسون (۱۹۹۰) به عنوان « مشتری مداری»؛ قدسیان و همکاران (۱۳۹۴) به عنوان « خدمت محوری » مطرح شده است. همچنین اکثر مصاحبه شوندگان بر شاخص کیفیت خدمات تأکید کردند. کیفیت خدمات به معنای مقایسه انتظارات و ادراکات مشتریان از نحوه ارائه خدمات است. جذب، نگهداری و جلب رضایت مشتریان مراکز درآمدی آموزش و پرورش از اهمیت ویژه ای برخوردار است. فیض، طاهریان و زارعی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان کیفیت خدمات و رضایت مشتریان در صنعت هتلداری نشان دادند توجه به نیازهای مشتریان، رضایت مندی مشتری از خدمات دریافت شده، مسئولیت‌پذیری کارکنان و همدلی با مشتری تضمین کننده کیفیت خدمات ارائه شده است که با یافته‌های پژوهش حاضر همسو است.

شناسایی و بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های مناطق چهارده گانه آموزش و پرورش استان زنجان از عوامل مؤثر شناسایی شده در درآمدزایی است. استفاده از ظرفیت‌های مغفول و درآمدزا در آموزش و پرورش بسیار اهمیت دارد. می‌توان گفت آموزش و پرورش از دو ظرفیت مهم برخوردار است. نیروی انسانی توانمند و مکان‌های آموزشی، فرهنگی و رفاهی.

کارکنان شاغل در آموزش و پرورش با خلاقیت و دانش اقتصادی می‌توانند از فضای موجود استفاده کنند و ایده‌های نو در عرصه‌ی مالی و رفاهی پیشنهاد دهند. هنرآموزان هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش با تکیه بر توان علمی و مهارتی خود به همراه شوق یادگیری هنرجویان، می‌توانند منابع درآمدی مطلوبی را در هنرستان‌ها خلق کنند. این موضوع بدین معنی نیست که هنرستان‌ها محل کسب درآمد شود، بلکه با این هدف که هنرجویان از بدو ورود به هنرستان مهارت ارزش‌افزا را فرا بگیرند و در کنار آن بتوانند برای مدرسه خود با فروش فعالیت‌ها و کارهایشان درآمدزایی کنند. از سوی دیگر آموزش و پرورش دارای مکان‌هایی با بهره‌برداری تجاری، فرهنگی، رفاهی و ورزشی است که می‌تواند یکی از محل‌های مطمئن و پردرآمد برای آموزش و پرورش باشد. بنابراین ضرورت دارد، آموزش و پرورش ضمن شناسایی املاک مازاد، مقدمات تغییر کاربری فضاهای آموزشی، ساماندهی املاک و تبدیل به احسن نمودن آن‌ها، تعیین و تکلیف املاک و زمین‌های بلا استفاده، بهره‌برداری از سرمایه‌های راکد و کاهش وابستگی آموزش و پرورش به منابع دولتی را مد نظر قرار دهد. برای تحقق این هدف مهم به همکاری سایر ارگان‌ها، بویژه شهرداری‌ها نیازمند است.

به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که برخی از راه‌های افزایش درآمدزایی نیازمند تصمیم‌گیری در درون نظام آموزش و پرورش است که عمدتاً اتخاذ سیاست‌هایی از قبیل شورای آموزش و پرورش، تمرکززدایی و تفویض اختیار، راه‌اندازی سیستم ترغیب و پاداش، بکارگیری نیروهای توانمند، برنامه‌های آموزشی، افزایش امکانات و تجهیزات مدرن، توسعه فضاهای بازاریابی الکترونیکی، نیازسنجی و توجه به خواسته‌های مشتریان، مؤلفه‌های فرهنگی، ایجاد فضای امن روانی، حمایت‌های درون سازمانی، تقویت پاسخگویی در قبال عملکرد، نظارت و راهنمایی، اصلاح قوانین و مقررات، شفافیت در مراکز درآمدزای آموزش و پرورش، برنامه‌ریزی به منظور کاهش هزینه است. سیستم‌های حقوق و دستمزد و پاداش و تنبیه نیز محرک‌های خوبی برای توانمندسازی مالی مدیران در سطح سازمانی

هستند که در سیستم آموزشی کنونی از آنها استفاده نمی‌شود. در نظر گرفتن آموزش و پرورش به عنوان خدمت عام در جهت اعتلای زندگی همه شهروندان، از طریق کسب شایستگی های اخلاقی، فکری، اقتصادی و سیاسی ضروری است.

سیاسگزاری: پژوهش حاضر برگرفته از طرح پژوهشی با حمایت مالی اداره کل آموزش و پرورش استان زنجان است نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از تمامی عزیزانی که ما را در اجرای این پژوهش یاری رسانده‌اند؛ تشکر و قدردانی نمایند.

منابع و مأخذ

- باقری فر، علی و ثنایی، ملیحه و خواجه حقیقی، صدیقه و نوری ورمال، مریم (۱۳۹۸). بررسی راهکارهای تأمین منابع مالی در آموزش و پرورش. چهارمین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در آموزش و پژوهش، محمودآباد. ۹۸۱۴۹۵. <https://civilica.com/doc/981495>
- پاکدلان، سعید؛ خطیبی، امین؛ مهدی پور، عبدالرحمن. (۱۴۰۰). راهکارهای توسعه منابع مالی ورزش دانش‌آموزی. پژوهش در ورزش تربیتی، ۹ (۲۲) ۱۶۳-۸۶. شناسه دیجیتال: 10.22089/res.2019.7548.1695
- جامعی، رضا؛ اسماعیلی، محمد و رنجوری، سیامک (۱۳۹۹). اولویت بندی عوامل مؤثر بر تأمین مالی مدارس. مدیریت مدرسه، ۷(۲)، ۱۱۷-۱۰۰.
- جلیلی، زهرا؛ طاهری، مرتضی (۱۳۹۷). نوآوری در جذب منابع مالی: تاملی بر چالش‌های مالی مدیران مدارس دولتی، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۸(۱)، ۸۳-۱۰۸.
- خان عزیزی، محمد؛ امین بیدختی، علی اکبر. (۱۳۹۵). سازوکارهای تأمین منابع مالی بخش آموزش (آموزش و پرورش و آموزش عالی). نامه آموزش عالی، ۹(۳۴)، ۱۴۸-۱۲۱.
- دریس جمعه، اسماعیل؛ شاهی، سکینه؛ سعیدی، احمد (۱۳۹۷). شیوه‌های جذب منابع مالی در مدارس توسط مدیران موفق. تحلیل مالی، ۲(۱)، ۴۷-۳۳.
- سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، شورای عالی انقلاب فرهنگی و شورای عالی آموزش و پرورش، آذرماه ۱۳۹۰.

شورمیج، قاسم، شکیبایی، زهره، ابراهیم زاده، فریمان. (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه و شاخص‌های نوآوری در گذار از مدارس موفق به مدارس ماندگار. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*. ۱۲(۲)، ۱۴۱-۱۷۲.

عزیزی، نعمت‌اله؛ جعفری، پریش؛ فرزاد، ولی‌اله 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). *مطالعات برنامه ریزی آموزشی*، ۱۱(۱)، ۳۱-۷.

علی‌آبادی، سمیرا و منتشلو، معصومه (۱۳۹۸). عوامل مؤثر بر درآمدزایی سالن‌ها و اماکن ورزشی آموزش و پرورش استان کردستان. پنجمین همایش ملی انجمن علمی مدیریت ورزشی ایران، تهران. <https://civilica.com/doc/1024589/>

فاضلی کبریا، حامد، چکین، میثم، بابایی سمیرمی، محمدرضا، عزیزآبادی فراهانی، پوریا. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر نوآوری، خلاقیت و سرمایه فکری بر عملکرد مالی، مطالعه گروه صنعتی مپنا. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*. ۱۱(۱)، ۲۳-۴۴.

فدایی کیوانی، رضا و پورمحمد، مهدیه و پورمحمد، مهتاب (۱۳۹۶). خصوصی سازی در نظام آموزش و پرورش ایران: چالش‌ها و راهکارها. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، تهران، <https://civilica.com/doc/643350/>

فیض، داوود؛ طاهریان، حسین و زارعی، عظیم (۱۳۹۰). کیفیت خدمات و رضایت مشتریان در صنعت هتلداری (مورد مطالعه: هتل‌های شهر مشهد). *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۳(۶)، ۱۲۳-۱۴۹.

قدسیان، نرگس؛ درانی، کمال؛ پور شافعی، هادی و اسدی یونسی، محمد رضا (۱۳۹۴). الگوی فرهنگ سازمانی سازمان‌های آموزشی (EOCM)، مورد مطالعه آموزش و پرورش شهر بیرجند. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۳(۲)، ۳۶۵-۳۴۱.

لبادی، زهرا و صفیعی، ابوالفضل (۱۳۹۶). نقش و شیوه‌های تأثیر گروه‌های ذینفوذ و فشار در نظام آموزشی. *مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، ۲(۸)، ۴۶-۳۳.

محجوب، حسن، نادری، ابوالقاسم، خرازی، کمال، & انتظاری، یعقوب. (۱۴۰۱). تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مالی در دانشگاه‌های جامع دولتی. پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۲۴(۲)، ۵۳-۸۳.

- Body, A. (2017). Fundraising for primary schools in England-moving beyond the school gates. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 22(4).
- Davies, B., & Hentschke, G. C. (2002). Changing resource and organizational patterns: The challenge of resourcing education in the 21st century. *Journal of Educational Change*, 3(2), 135-159.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York, John Wiley & Sons.
- Gerrard, J., Savage, G. C., & O'Connor, K. (2017). Searching for the public: school funding and shifting meanings of 'the public' in Australian education. *Journal of Education Policy*, 32(4), 503-519.
- Leal-Rodríguez, A. L., Ariza-Montes, J. A., Roldán, J. L., & Leal-Millán, A. G. (2014). Absorptive capacity, innovation and cultural barriers: A conditional mediation model. *Journal of Business Research*, 67(5), 763-768.
- Mestry, R. (2016). The management of user fees and other fundraising initiatives in self-managing public schools. *South African Journal of Education*, 36(2), 01-11.
- Miller, P. W. (2018). School Leadership Is Enterprising and Entrepreneurial. In *The Nature of School Leadership* (pp. 97-119). Palgrave Macmillan, Cham.
- Naparan, G.B & Alinsug, V.G (2021), Classroom Strategies of Multigrade teachers, *Social Sciences & Humanities Open*, Vol.3, No 100109.
- Peters.T. J.; Waterman, R. H. (2009). In search of excellence: lessons from America's best-run companies. New York, Collins business essentials.
- Posey-Maddox, L. (2016). Beyond the consumer: Parents, privatization, and fundraising in US urban public schooling. *Journal of Education Policy*, 31(2), 178-197.
- Winton, S. (2018). Challenging fundraising, challenging inequity: Contextual constraints on advocacy groups' policy influence. *Critical Studies in Education*, 59(1), 54-73.

Winton, S., & Milani, M. (2017). Policy advocacy, inequity, and school fees and fundraising in Ontario, Canada. *Education policy analysis archives*, 25 (40).

