مدیریت بر آموزش سازمانها سال دوازدهم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۲ شماره صفحه ۱۴۴-۱۲۳

طراحی الگوی مدیریت کارآفرینانه مدارس
(مطالعه موردی: مدارس متوسطه استان مازندران)

*سجاد میرزاآقائی سرحمامی، دانشجوی دکتری، مدیریت آموزشی، گروه رهبری و توسعه آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

محمد قهرمانی، دانشیار، مدیریت آموزشی، گروه رهبری و توسعه آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

غلامرضا شمس مورکانی، دانشیار، مدیریت آموزشی، گروه رهبری و توسعه آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

محمود ابوالقاسمی، دانشیار، مدیریت آموزشی، گروه رهبری و توسعه آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

10. 52547/MEO.12.1.123

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی الگوی مدیریت کارآفرینانه مدارس متوسطه دوم استان مازندران انجام شد. روش پژوهش به لحاظ هدف، توسعه ای و کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، کیفی بود. در تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش، از روش تحلیل محتوا استفاده گردید و از این طریق مولفه‌های اصلی و فرعی پدیده شناسایی شدند. در این پژوهش، با دو گروه در قالب خبرگان نظری (۸ نفر شامل اساتید دانشگاهی آشنا با کارآفرینی و علوم تربیتی) و خبرگان تجربی (۱۰ نفر شامل مدیران مدارس فعال در حوزه کارآفرینی) مجموعا ۱۸ نفر مصاحبه انجام شده که بصورت هدفمند (نظری) شامل دو نوع حداکثر تنوع و گلوله برفی انتخاب شدند و مصاحبه تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافت. ابزار گردآوری داده ها مصاحبه عمیق بوده است و اعتبار آن نیز از طریق شاخص کاپا مورد سنجش قرار گرفت. در تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش طی فرایند کدگذاری باز و محوری تعداد ۲۸۰ کد باز، ۵۹ مفهوم و ۹ مقوله اصلی(دانش کارآفرینانه مدیران، مهارت های کارآفرینانه مدیران، ویژگی های شخصیتی و اخلاقی کارآفرینانه مدیران، برنامه ریزی کارآفرینانه مدارس، سازماندهی کارآفرینانه مدارس، نظام تامین و جهت گیری منابع کارآفرینانه، نظام انگیزش کارآفرینانه مدارس، رهبری کارآفرینانه مدارس، کنترل کارآفرینانه مدارس) به دست آمد که در نهایت، روابط بین مولفه ها آشکار و مدل مفهومی پژوهش براساس آن طراحی گردید.

واژگان کلیدی: مدیریت مدرسه، مدیریت کارآفرینانه، کارآفرینی، مدارس کارآفرین.

*نویسنده مسئول: em.sajjadmirza@gmail.com

دریافت مقاله:۱۴۰۱/۵/۳۱ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۵

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.123]

Managing Education in Organizations Vol.12/No.1/ Spring 2023 Page 123-144

Designing an entrepreneurial management model of schools (Case study: secondary schools of Mazandaran province)

*Sajjad Mirza-Aghaei Sarhamami, PhD Student, Educational Management, Department of Leadership and Educational Development, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

Mohammad Ghahremani, Associate Professor, Educational Management, Department of Leadership and Educational Development, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

Gholamreza Shams Morkani, Associate Professor, Educational Management, Department of Leadership and Educational Development, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

Mahmoud Abolghasemi, Associate Professor, Educational Management, Department of Leadership and Educational Development, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

10. 52547/MEO.12.1.123

Abstract

This research was conducted with the aim of designing the entrepreneurial management model of second secondary schools in Mazandaran province. the research method was development and application, and qualitative in terms of data collection. In the data analysis of this research, the content analysis method was used and in this way the main and secondary components of the phenomenon were identified. In this study, a total of 18 interviews were conducted with two groups in the form of theoretical experts (8 people including university professors familiar with entrepreneurship and educational sciences) and experimental experts (10 people including school principals active in the field of entrepreneurship). The sampling method was purposeful (theoretical) including two types of maximum diversity and snowball. the interview was continued until reaching the theoretical saturation stage. The data collection tool was in-depth interview and its reliability was measured through the Kappa index. In analyzing the data of this research during the open and central coding process, 330 open codes, 66 concepts and 9 main categories (Entrepreneurial knowledge of managers, Entrepreneurial skills of managers, Entrepreneurial personality and moral characteristics of managers, Entrepreneurial planning of schools, Entrepreneurial organization Schools, Entrepreneurial resource supply and orientation system, schools Entrepreneurial motivation system, Entrepreneurial leadership of schools, Entrepreneurial control of schools) were obtained. Finally, the relationships between the components were revealed and the conceptual model of the research was designed based on it. Also, the validity of the qualitative data was confirmed by coding between the two tests.

Keywords: school management, entrepreneurial management, entrepreneurship, entrepreneurial schools.

* Corresponding author: em.sajjadmirza@gmail.com

Receiving Date: 22/8/2022 Acceptance Date: 25/1/2023

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.123]

مقدمه

در عصر ما، توسعه کارآفرینی در مدارس کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه رو به افزایش است. این برنامه ها عمدتاً با هدف ایجاد تجربه های عملی و تربیت نیروهایی با ویژگی های کارآفرین طراحی شده اند و معمولاً این برنامه ها به دانش آموزان در تولید ایده های نوین و برنامه ریزی به منظور عملی ساختن این ایده ها کمک می کنند. در حال حاضر، ما نیازمند ارتقای فرهنگ کارآفرینی و توسعه کارآفرینی در مدارس هستیم تا بتوانیم دانش‌آموزان را به فرصت های کارآفرینانه مجهز نماییم (Rahmana, 2015). گسترش خلاقیت و کارآفرینی در نظام آموزش و پرورش بیش از همه نیازمند ساختارها ، روش‌ها و مدیریتی است که توانایی شناخت، هدایت و شکوفاسازی استعدادهای بالفعل و بالقوه دانش آموزان و معلمان را داشته باشد و به این امر به مثابه یک اصل بنیادی بنگرد.(Yousefi, 2010). این در حالی است که شواهد پژوهشی نشان میدهد که یکی از اصلی ترین و مهمترین مشکل برای توسعه کارآفرینی در مدارس، موانع سازمانی و مدیریتی می‌باشد. وجود یک ساختار سازمانی متمایل به بوروکراتیک، عدم استقلال مالی مدارس و فقدان الگوی مدیریت مطلوب متناسب با گسترش کارآفرینی در مدارس، باعث شده ساختار سازمانی و مدیریتی نظام آموزش و پرورش به دور از کارآفرینی باشد. در واقع، مدیریت سنتی با ساختار مکانیکی نمی تواند بستر ساز گسترش کارآفرینی در مدارس باشد و مدیران نیازمند مدیریتی متناسب با رویکرد کارآفرینی هستند (Ghorbani, 2016). با توجه به نقش محوری مدارس در توسعه اقتصادی و اجتماعی جامعه، مدیران مدارس باید با استفاده از مدیریت کارآفرینانه، زمینه را برای تجلی و بروز استعداد ها و خلاقیت های معلمان و دانش آموزان فراهم آورند تا در نهایت دانش آموزانی با روحیه کارآفرینی و مهارت های کارآفرینانه تربیت شوند (Mozafari, 2006). مدیریت کارآفرینانه شامل تمام اقدامات و تصمیمات مدیریت در رابطه با گسترش نوآوری و کارآفرینی از طریق منابع جدید یا ترکیب مجدد آن بدون توجه به قلمرو چنین فعالیت های توسعه‌ای می باشد. (Day 1992, quoted by Abulfazli et al., 2014). نقش و تأثیر مدیریت مدارس در کیفیت افرادی که آینده جامعه خود را خواهند ساخت از ابعاد مختلف مورد بررسی قرارگرفته است. تحقیقات نشان داده است که ۹۵ درصد دانش آموزان که در مدارسی با مدیریت خوب حضور داشته اند، نتایج موفقیت آمیزی کسب کرده درحالی که این رقم برای مدارس با مدیریت ضعیف تنها یک درصد بوده است. بکارگیری مدیریت کارآفرینانه در مدارس، ضمن ایجاد فضای مطلوب برای دانش آموزان و معلمان در جهت گسترش خلاقیت و نوآوری، آینده موفقی را نیز برای آنها به ارمغان خواهد آورد (Barber et al., 2010). مدیریت کارآفرینانه برای رسیدگی به چالش ها و بحران های محیط سازمانی مورد نیاز است. این روش مدیریت، مدیران را قادر می کند تا با موفقیت سازمان خود را هدایت کنند و مشکلات را از طریق مراحل مختلف رشد و توسعه سازمانی حل نمایند. همچنین تأثیر بسیاری بر توانایی مدیران در تشخیص فرصت های جدید برای بهبود عملکرد سازمانی دارد (Chen, 2007). همین اثرات قوی محققان را به سمت بکارگیری فزاینده

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.123]

مدیریت کارآفرینانه برای بهبود ابعاد مختلف عملکرد آموزش و پرورش و به ویژه عملکرد مدرسه سوق می دهد (Xaba & Malindi, 2010). تأکید مدیریت کارآفرینانه بر ایجاد محیط حامی تغییر و نوآوری در مدارس می باشد.(Park, 2012). چالش ها و پیچیدگی های مختلفی در سازمان مدرسه وجود دارد از جمله: تقاضای فزاینده برای بهبود کیفیت آموزش در مدارس دولتی، تغییرات سریع در محیط و کمبود سرمایه و منابع مدرسه (Xaba & Malindi, 2010). بنابراین، محققان بر این باورند که مدیران مدارس به ویژگی ها، دانش و قابلیت مدیریت کارآفرینانه نیاز دارند برای اینکه وظایف خود را به درستی انجام دهند. با توجه به تعداد زیاد خروجی ها در آموزش و پرورش و عدم توانایی آنها در استفاده از فرصت های کارآفرینانه و بعضا غیر کاربردی بودن علوم، مسئولین آموزش و پرورش و از همه مهمتر مدیران مدارس می بایست از نقش های متفاوت خود سود جسته و با بکارگیری الگوی مدیریتی مناسب، این مشکلات را مرتفع سازند، تا در نهایت به جامعه ای با توسعه پایدار دست یابیم. (Abedzadeh, 2011).

پرداختن به موضوع مدیریت کارآفرینانه از زمانی آغاز شد که استیونسون درسال ۱۹۸۳ در تحقیق خود مفهوم مدیریت کارآفرینانه را مفصل شرح داد و به کارآفرینی مبتنی بر فرصتها اشاره نمود. براون و همکارانش در سال ۲۰۰۱ ، مدیریت کارآفرینانه استیونسون را بررسی و آن را با گرایش کارآفرینانه ادغام کرده اند که شامل شش بعد گرایش استراتژیک، گرایش منابع، ساختارمدیریت، فلسفه پاداش، فرهنگ کارآفرینانه، گرایش رشد می باشد. (Brown et al., 2001). در پژوهشی تاثیر مدیریت کارآفرینانه بر رفتار های نوآورانه کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. یافته ها نشان داد که بین مدیریت کارآفرینانه و رفتار نوآورانه کارکنان رابطه معنادار و قوی وجود دارد و ایجاد فضای با امنیت روانی بالا در ایده پردازی و تعهد افراد تاثیر زیادی دارد. (Amjad Iqbal et al., 2020). پژوهشی با عنوان "تاثیر رهبری و جهت گیری کارآفرینانه مدیران بر روی عملکرد کارکنان" انجام شد. نتایج نشان می دهد که مدیران با بکارگیری رهبری کارآفرینانه و از طریق خلاقیت های تیمی و ایجاد گرایش به کارآفرینی در افراد می توانند عملکرد آنها را ارتقا دهند(Phuong et al., 2021). پژوهشی دیگری با عنوان "شایستگی ها و مهارت های کارآفرینانه مدیران برای موفقیت در کسب و کارهای کوچک" انجام شد. نتایج نشان می دهد که مدیران نیاز به مجموعه ای از شایستگی ها و مهارت ها دارند. این شایستگی ها شامل شایستگی های فرصت گرایی، شایستگی های راهبردی، شایستگی های تعهدی، شایستگی های ادراکی ، شایستگی های سازماندهی و رهبری، شایستگی های ارتباطی، شایستگی های یادگیری، شایستگی های شخصی، شایستگی های فنی، شایستگی های اخلاقی، شایستگی های مسئولیت پذیری و شایستگی های مشارکت و همکاری می باشد (Yimer Ayalew et al., 2018). پژوهشی با عنوان "شناسایی ویژگی های رهبری کارآفرینانه در مدیریت مدارس متوسطه شهر سنندج" انجام شد، نتایج نشان می دهد که این

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.123]

ویژگی ها شامل خلاقیت و نوآوری، ریسک پذیری، نفوذ، آینده نگر، ارتباط، ترغیب به تفکر، تعهد، حل مسئله، خود کنترلی و کار گروهی می باشد (Fahri, 2019). پژوهشی با عنوان "فلسفه مدارس کارآفرین، مدیریت در مدارس کارآفرین و تاثیر کتب کارآفرینی در مدارس و دبیرستانهای کار آفرین در ایران" انجام شد. نتایج نشان می دهد که بین مدیریت کارآفرینی، کتب کارآفرینی و آموزش کارآفرینی با توسعه کارآفرینی رابطه معناداری وجود دارد(Nasresafhani et al., 2018). در پژوهشی نقش رهبری کارآفرینانه در نوآوری سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این بررسی نشان می دهد که رهبری کارآفرینانه مدیران باعث افزایش سطح اعتماد و تعامل بین افراد شده و در نهایت افزایش خلاقیت را به همراه دارد. (Kim Young et al., 2017). در پژوهشی دیگر ویژگی های شخصیتی رهبران کارآفرین سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. آنها به این نتیجه رسیدن که مدیرانی می توانند بستر ساز کارآفرینی باشند که ویژگی های شخصیتی و رفتاری خلاقانه ای داشته باشند (Ling et al., 2017). در پژوهشی ویژگی های کارآفرینانه موسسان زن و مرد دبیرستان های غیر انتفاعی تهران مورد بررسی قرار گرفت. در این پژوهش به این نتیجه دست یافتند که ویژگی های شخصیتی کارآفرینانه مدیران شامل توفیق طلبی، مخاطره پذیری متوسط، استقلال طلبی، تحمل ابهام، کنترل درونی و خلاقیت می باشد. همچنین، ویژگی های شناختی و مهارتی شامل بازاریابی (برنامه ریزی، طراحی، قیمت گذاری) مهارت فنی (مهارت نوشتاری و ارتباط شفاهی) مهارت اجتماعی (همکاری، تاثیرگذاری بر دیگران) مهارت مدیریتی و مهارت تامین منابع کارآفرینی است. (Ghoroneh et al., 2016). پژوهشی با عنوان "شناسایی عوامل موثر بر ترویج فرهنگ کارآفرینی مدارس متوسطه دوم شهر تبریز بر مبنای روش شناسی کیو" انجام شد. یافته های پژوهشی نشان می دهد که ترویج فرهنگ کارآفرینی در مدارس متوسطه دوره دوم شهر تبریز به ترتیب تحت تأثیر عواملی از قبیل ایجاد زیرساخت های کارآفرینی، توسعه آموزش های کاربردی، بهبود منابع و امکانات مدارس، توانمندسازی کنشگران انسانی، مدیریت مدرسه محور، پذیرش تفاوت ها، اطلاع رسانی بازارمحور، آموزش و برنامه درسی خلاق قرار دارد(Shakri, 2016). پژوهشی با عنوان" عوامل سازمانی اثرگذار بر ایده ی کارآفرینی در بین معلمان مدارس متوسطه ی شهرستان اردبیل" انجام شد. نتایج نشان داد که هر پنج عامل مورد بررسی (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، استراتژی سازمانی، مدیریت منابع انسانی، سیستم پاداش دهی و پشتیبانی مدیریتی) تأثیر معناداری بر ایده ی کارآفرینی در بین معلمان مدارس متوسطه ی شهرستان اردبیل دارد.(Bashokooh et al., 2015). ناظمی و همکارانش در پژوهشی به بررسی ارتباط سبک های تصمیم گیری و ادراک ریسک با رفتارهای کارآفرینانه در بین مدیران فرهنگی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان می دهد که پنج مقوله رفتاری بر میزان کارآفرینی مدیران تاثیر زیادی دارد و ارتباط معناداری بین این پنج مولفه با گسترش کارآفرینی وجود دارد. این مقوله ها شامل تصمیم گیری، تعیین اهداف کارآفرینانه، ساختار مناسب

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.123]

کارآفرینی، آگاهی و تامین منابع می باشد. (Nazimi & Safarinia, 2015) مکتبی و همکارش به شناسایی عوامل تاثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی در مدارس فنی منتخب سما از دیدگاه معلمان پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که رابطه معناداری بین عوامل رفتاری، ساختاری و محیطی با کارآفرینی وجود دارد. به عبارت دیگر با افزایش کاربست این عوامل کارآفرینی سازمانی افزایش می یابد. همچنین از نظر اولویت بندی به ترتیب عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی در کارآفرینی سازمانی مؤثر هستند. (Maktabi & Babakhanian, 2015). شفیع زاده و همکارانش در پژوهشی به شناسایی شایستگی های کارآفرینانه مورد نیاز مدیران دانشگاهی پرداختند. آنها در الگوی خود ۵ بعد اصلی شامل دانش و آگاهی، مهارت و تجربیات، خصایص و ویژگی های شخصی، نگرش ها و خویشتن پنداری ها و ارزش ها و اخلاقیات را شناسایی کردند. (Shafizadeh et al., 2013). در مقاله ای به عنوان "تأثیرات سبک رهبری مدیران بر نوآوری: شواهدی از تغییر دبیرستان های فنی حرفه ای کره " تاثیر سبک رهبری مدیران بر روی گسترش کارآفرینی در مدارس مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این تحقیق ارتباط معناداری بین سبک رهبری مدیران مدارس و حمایت برای نوآوری در مدارس را نشان می دهد.(Park, 2012). در پژوهشی با عنوان " نوآوری در تمام سطوح مدارس" به این نتیجه دست یافته اند که مواردی همچون برنامه ریزی، کنترل، ساختار، سیستم های مدیریت منابع انسانی و فرهنگ به عنوان تسهیل کننده یا تقویت کننده کارآفرینی سازمان های آموزشی موثر هستند.(Ireland et al., 2009).

همانگونه که ملاحظه می گردد، تاکنون تلاش هایی در زمینه طراحی الگوی مدیریت کارآفرینانه صورت پذیرفته است، اما خلاءای که در مطالعات خارجی و داخلی مشاهده گردیده محقق را بر آن داشته تا در این زمینه به تحقیق بپردازد. پژوهش های مذکور تمام ابعاد مدیریت کارآفرینانه در مدارس را به صورت جامع و کامل به تصویر نکشیده‌اند و تنها به بخش‌هایی از آن اشاره کرده اند. از آنجا که پیروی از الگوی مدیریت کارآفرینانه در مدارس می تواند موجب گسترش کارآفرینی در آنها شود و این امر توسعه اقتصادی و اجتماعی را به همراه خواهد داشت، لذا بکارگیری مدیریت کارآفرینانه در مدارس ضروری می باشد. اگر مدارس با الگوی مدیریت کارآفرینانه که نیاز اساسی آنها است، فاصله داشته باشند، شاهد اتلاف منابع، افول انگیزه مدیران، معلمان و دانش آموزان، طولانی شدن زمان نیل به اهداف آموزشی و پرورشی و افزایش هزینه ها خواهیم بود که البته کمترین بهایی است که آموزش و پرورش باید بپردازد. از طرفی دیگر با بهبود عملکرد مدیران مدارس، نظام آموزشی از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالاتری برخوردار خواهد شد. بهره‌وری بالاتر، کیفیت برتر، امکان کارآفرینی و نوآوری بیشتر و حضور موثر در صحنه رقابت جهانی از جمله اهداف و خواسته های مدارس امروزی است؛ نیل به این اهداف مهم بدون پیروی از الگوی مدیریت کارآفرینانه و روشهای کارآمد آن متصور نخواهد بود. با توجه به فقدان الگوی مدیریت کارآفرینانه

[Downloaded from journaliieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.123]

مدارس در بین تحقیقات علمی و دانشگاهی، این پژوهش به دنبال طراحی الگوی مدیریت کارآفرینانه مدارس می باشد تا مدیران مدارس خود را با معیارهای مدیریت کارآفرینانه تطبیق دهند و از سوی دیگر، زمینه برای توسعه هر چه بیشتر کارآفرینی در مدارس فراهم شود تا نظام آموزش و پرورش بتواند پاسخگوی نیازهای واقعی ذینفعان خود باشد. از این رو در این پژوهش سعی می شود تا با تکیه بر مطالعات نظری و پیشینه پژوهشی و همچنین رجوع به نظرات خبرگان نظری و تجربی الگوی مدیریت کارآفرینانه طراحی و پیشنهاد شود. بنابراین در این تحقیق به این سوال پاسخ داده می شود که الگوی مدیریت کارآفرینانه مدارس چگونه است؟ این الگو در برگیرنده چه مولفه ها و ابعادی می باشد؟

روش شناسی پژوهش

روش پژوهش به لحاظ هدف، توسعه ای و کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، کیفی بود. در تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش، از روش تحلیل محتوا استفاده گردید و از این طریق مولفه‌های اصلی و فرعی پدیده شناسایی شدند. در این پژوهش، با دو گروه در قالب خبرگان نظری (۸ نفر شامل اساتید دانشگاهی آشنا با کارآفرینی و علوم تربیتی) و خبرگان تجربی (۱۰ نفر شامل مدیران مدارس فعال در حوزه کارآفرینی) مجموعا ۱۸ نفر مصاحبه انجام شده که بصورت هدفمند (نظری) شامل دو نوع حداکثر تنوع و گلوله برفی از دانشگاه ها و مدارس مختلف استان مازندران انتخاب شدند و مصاحبه تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافت. ابزار گردآوری مصاحبه عمیق بوده و در تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش از روش کدگذاری باز و محوری استفاده گردید. این روش از رایج ترین روشهای مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل داده های کیفی است. در این نوع کدگذاری مفاهیم درون مصاحبه ها، اسناد و مدارک بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه بندی می شوند. نتیجه این مرحله، تقطیر و خلاصه کردن انبوه اطلاعات کسب شده از مصاحبه ها و اسناد به درون مفاهیم و دسته بندی هایی است که مشابه هستند. در این پژوهش تحلیل جز به جز مصاحبه ها انجام شد. یعنی متون و داده ها را خط به خط و کلمه به کلمه مورد تحلیل قرار دادیم و در مرحله بعد کدگذاری محوری انجام شد. هدف از کدگذاری محوری ایجاد رابطه بین مقوله های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. این عمل معمولا بر اساس الگوی پارادایمی انجام می شود و به نظریه پرداز کمک می کند تا فرایند نظریه پردازی را به سهولت انجام دهد. اساس ارتباط دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از مقوله ها قرار دارد. دسته بندی اصلی (مانند ایده یا رویداد محوری)بعنوان پدیده تعریف می شود و سایر دسته بندی ها با این دسته بندی اصلی مرتبط می شوند. در اجرای مصاحبه، قبل از شروع اطلاعات مورد نیاز به مصاحبه شونده ارائه شد و سپس مصاحبه با یک سوال کلی در مورد چگونگی شکل گیری مدیریت کارآفرینانه در مدارس شروع، و در حین انجام مصاحبه نیز متناسب با پاسخ های مصاحبه شوندگان سعی شد با طرح سوالات دقیق، اطلاعات کاملی جمع آوری شود. در پایان متن مصاحبه ها برای شناسایی مولفه های مدیریت کارآفرینانه مدارس

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.123]

پیاده سازی شد و در نهایت، تعداد ۲۸۰ کد باز، ۵۹ مفهوم و ۹ مقوله اصلی(دانش کارآفرینانه مدیران، مهارت های کارآفرینانه مدیران، ویژگی های شخصیتی و اخلاقی کارآفرینانه مدیران، برنامه ریزی کارآفرینانه مدارس، سازماندهی کارآفرینانه مدارس، نظام تامین و جهت گیری منابع کارآفرینانه، نظام انگیزش کارآفرینانه مدارس، رهبری کارآفرینانه مدارس، کنترل کارآفرینانه مدارس) به دست آمد و روابط بین مولفه ها آشکار و مدل مفهومی پژوهش براساس آن طراحی گردید. همچنین، اعتبار داده های کیفی از طریق کدگذاری بین دو آزمون تایید شد. به طور کلی، تعیین اعتبار و پایایی یافته ها، مرحله ای بسیار مهم در پژوهش کیفی است. اعتبار به میزانی گفته می شود که یک روش قادر است هدف مطالعه را بسنجد. در پژوهش حاضر، از روش توافق بین دو کدگذار برای محاسبه پایایی متون استفاده شد. برای این منظور، از یک خبره تحلیلگر محتوا که بر موضوع پژوهش تسلط داشته درخواست شد به عنوان همکار پژوهشگر در مرحله کدگذاری این پژوهش مشارکت کند. سپس محقق به همراه همکار پژوهشگر، سه متن از مصاحبه های انجام شده را کدگذاری و درصد توافق بین دو کدگذار از طریق شاخص آماری کاپای کوهن محاسبه شد. ضریب کاپای کوهن (۱۹۶۰) یکی از روش های محاسبه آماری توافق بین دو نفر است که تعیین می کند آیا این دو فرد در مورد کدگذاری یک متن خاص با هم توافق دارند یا خیر(Creswell, 2016). این ضریب با استفاده از فرمول ذیل محاسبه می شود: (در فرمول زیر به جای۱۰۰ /۰ می توان عدد ۱ را قرار داد).

$$\text{کاپا} = \frac{\text{(درصد اتفاق نظری که فقط برحسب شانس انتظار می رود)} - \text{(درصد اتفاق نظر مشاهده شده)}}{\text{(درصد اتفاق نظری که فقط برحسب شانس انتظار می رود)} - ۱۰۰ /۰}$$

پایای بین دوکدگذار با استفاده از فرمول ذکر شده برابر با ۸۲ صدم می باشد. با توجه به اینکه میزان پایایی به دست آمده بیش از ۶۰ صدم است، قابلیت اعتماد کدگذاری ها تایید شده و می توان ادعا کرد که میزان پایایی مناسب است.

یافته ها

به منظور پاسخ به سوالات پژوهش، مصاحبه های تخصصی با خبرگان تجربی و نظری انجام شد که بعد از پیاده سازی داده های جمع آوری شده، مولفه های موثر بر مدیریت کارآفرینانه مدارس شناسایی گردید. در واقع، ابتدا مولفه های مرتبط با مدیریت کارآفرینانه مدارس استخراج شد (کدگذاری باز)، سپس کدها دسته بندی شده و طبقات محوری شکل گرفتند (کدگذاری محوری) و در نهایت مولفه های نهایی مدیریت کارآفرینانه مدارس تدوین گردید. در این پژوهش، طی فرایند کدگذاری باز و محوری تعداد ۲۸۰ کد باز، ۵۹

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.123]

مفهوم و ۹ مقوله اصلی استخراج و مدل مفهومی پژوهش براساس آن طراحی گردید. نمونه برخی از کدها و مولفه های احصا شده از تجزیه وتحلیل مصاحبه ها در جدول شماره ۱ ارائه می گردد:

جدول ۱: مقوله های فرعی و اصلی از کدهای باز

کد باز	مقوله های فرعی	مقوله های اصلی
آشنایی با مبانی نظری بحث کارآفرینی، آشنایی با ضرورت و اهمیت کارآفرینی، آشنایی با چگونگی ایجاد خلاقیت و نوآوری در فضای مدرسه	آشنایی با مفهوم کارآفرینی و خلاقیت	دانش کارآفرینانه مدیران
آشنایی با ابزار های رایانه ای، آشنایی با مزیت های فناوری اطلاعات و ارتباطات، آشنایی با ایجاد کسب وکارهای کارآفرینانه در حوزه فناوری، آشنایی با آموزش الکترونیکی، آشنایی با فضای مجازی	آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات	
توانایی شناخت نقاط قوت و ضعف مدرسه، توانایی شناسایی فرصت ها و تهدیدات پیش روی مدرسه، دانش تشخیصی مدیران، شناخت محیط های بیرونی و دورنی مدرسه، محیط پویشی	دانش تحلیلی کارآفرینانه	
آشنایی با مفهوم استارت آپ های آموزشی، آشنایی با مدل های کسب و کار استارت آپ های آموزشی، آشنایی با چگونگی طراحی استارت آپ های آموزشی،شناسایی فرصتهای کارآفرینانه در فضای استارت آپ ها آموزشی	آشنایی با طراحی استارت‌آپ‌های آموزشی	
توانایی ایجاد فرصت های ناب کارآفرینی، بهره‌گیری مناسب مدیران از فرصت های کارآفرینی مدرسه، تشخیص زمان دقیق شکار فرصت ها و اجرای ایده های کارآفرینانه، برطرف کردن نواقص و اشکالات ایده های کارآفرینانه	مهارت فرصت آفرینی و شکار فرصتهای محیطی	مهارت های کارآفرینانه مدیران
بکارگیری مناسب مسیرهای ارتباطی رسمی و غیر رسمی، برقراری روابط اثربخش با محیط بیرونی برای حل مشکلات و موانع کارآفرینی، بکارگیری مهارت انسانی، بکارگیری مهارت مذاکره جهت جذب منابع کارآفرینی، تعامل مستمر و گسترده با محیط های اجتماعی، اقتصادی و تولیدی	مهارت های ارتباطی کارآفرینانه	
درمعرض نمایش قرار دادن محصولات و خدمات کارآفرینانه، توانایی فروش محصولات نوآورانه و کسب درآمد، توانایی عقد قرار داد با افراد، گروه ها و سازمان های مختلف، توانایی شناسایی نیازهای واقعی ذینفعان، آگاهی نسبت به بازار کسب و کار	مهارت های کسب و کاری	
توانایی هدایت تصمیم ها در مسیر توسعه کارآفرینی، توانایی خلق گزینه های جدید برای حل مشکلات کارآفرینی، توانایی بکارگیری تفکر واگرا در تصمیم گیری، توانایی تفکر خارج از چهارچوب‌های مشخص، حل مسئله به روش های ابتکاری	تصمیم سازی خلاق	

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.123]

موفقیت طلبی، آرمان گرایی، علاقه زیاد به کار خود، توقعات و انتظارات بسیار زیاد از خود، اهل مطالعه بودن، رشدگرایی	راضی نبودن به وضع موجود و میل به پیشرفت	ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینانه مدیران
بهبود مستمر فعالیت ها، بکارگیری راهکارهای جدید، داشتن بالاترین انتظارات عملکردی از افراد، انعطاف پذیری، تحریک افکار کارآفرینانه افراد	تحول گرایی و پرهیز از ثبات و سکون	
خود باوری، خودکنترلی، اعتماد بنفس، بکارگیری درست دانش و توانایی خود	میل به خود کارآمدی	
تشخیص فرصت های کارآفرینی، آینده نگری، ارزیابی فرصت ها، قدرت تفکیک فرصت های مقطعی با فرصت های کارآفرینانه	فرصت گرایی	
خستگی ناپذیری، حالت ذهنی مثبت، پر انرژی بودن، کسب تجربیات ارزشمند از شکست ها	روحیه شکست ناپذیری	
شجاعت در پیاده کردن ایده ها، عملگرا بودن، روحیه جهادی، جسارت در تولید محصولات متنوع و جدید، داشتن تحمل و سعه صدر در برطرف کردن موانع تولید	روحیه تولیدگری	
برنامه ریزی غیرمتمرکز، برنامه ریزی انعطاف پذیر، دریافت بازخورد مداوم و اصلاح برنامه در طول اجرا، جایگزینی برنامه های جدید با برنامه های قدیمی در طی فرایند اجرا	بکارگیری رویکرد برنامه ریزی خودجوش	برنامه‌ریزی کارآفرینانه مدارس
مشارکت تمامی گروه های ذینفع در برنامه ریزی، تشکیل جلسه شورای کارآفرینی مدرسه، دعوت از متخصصان آموزش و پرورش و کارآفرینی برای برنامه ریزی، بررسی‌راهکارهای توسعه کارآفرینی در سطح مدرسه	تشکیل کمیته ای برنامه ریزی کارآفرینانه	
بررسی موقعیت فعلی مدرسه برای برنامه‌ریزی کارآفرینی، شناسایی توانمندی های کارکنان، بررسی موانع و محدودیت‌های کارآفرینی، جمع آوری اطلاعات دقیق از واقعیت های محیطی مدرسه، شناسایی اولویت های کارآفرینی در مدرسه	تجزیه و تحلیل کارآفرینانه	
دادن استقلال و آزادی عمل به مدیران، تفویض اختیار بیشتر به مدیران مدرسه، مدیریت مدرسه محور	حرکت به سمت ساختار غیرمتمرکز	سازماندهی کارآفرینانه مدارس
بکارگیری ساختار انعطاف پذیر و باز، رسمیت کم، کاهش سلسله مراتب سازمانی، پیچیدگی کم، تغییرات محیطی در سطوح بالا، تعیین کلی وظایف و شرح شغل، روابط همه جانبه، حذف قوانین و مقررات زائد، جریان شفاف و سریع اطلاعات و ارتباطات در مدرسه	به کارگیری ساختار ارگانیک	

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.123]

عقد قرارداد با سازمان ها مختلف مانند دانشگاه‌ها، صنایع و... در ازای ارائه خدمات کارآفرینانه، جذب سرمایه اولیه از طریق پیش فروش محصولات و یا خدمات نوآورانه، بکارگیری مناسب فضای مجازی برای بازاریابی محصولات و خدمات کارآفرینانه، بکارگیری روش های خلاقانه و متنوع برای بازاریابی	بازاریابی کارآفرینانه	نظام تامین و جهت گیری منابع کارآفرینانه
کسب اطلاعات دست اول در خصوص بازار و کارآفرینی، مدیریت درست اطلاعات در جهت تحقق اهداف کارآفرینانه، پردازش و توزیع به موقع اطلاعات کارآفرینی، ارائه اطلاعات دقیق و کاربردی به مشتریان بالقوه	اطلاع رسانی بازار محور	
استفاده از خیرین، دستگاه‌ها و سازمانهای مردم نهاد، استفاده از پتانسیل-های بالقوه معلمان، دانش آموزان و اولیاء آنها، استفاده از حمایت های قانونی در حوزه کارآفرینی، برگزاری نمایشگاه ها و بازارچه ها برای ارائه محصولات نوآورانه، توانایی تغییر کاربری فضای درون مدرسه ای	بکارگیری قابلیت ها و امکانات محیطی	
نگرش مثبت مدیر نسبت به کارآفرینی در مدرسه، اهل اقدام و عمل بودن مدیران در حوزه کارآفرینی، ترویج کارآفرینی در مدرسه توسط شخص مدیر، پرهیز مدیران از روزمرگی، صاحب ایده های جدید و خلاقانه بودن مدیران	روحیه کارآفرینانه مدیران مدارس	نظام انگیزش کارآفرینانه مدارس
ایجاد اتاق های فکر در مدارس، ایجاد فضای فیزیکی جذاب و خلاقانه در مدرسه، ایجاد محیطی امن برای آزمون و خطاهای دانش آموزان و معلمان، حمایت مدیران مدرسه از ایده های کارآفرینانه افراد، ایجاد فضای دانش آموز محوری در مدرسه	ایجاد فضای ایده پردازی در مدارس	
آشنایی معلمان و دانش آموزان با اهمیت کارآفرینی، ارائه دوره‌های کارآموزی و آموزش کارآفرینی به دانش آموزان و معلمان، تدارک دوره‌های آموزش اینترنتی برای دانش آموزان و معلمان، تدارک اردوهای کسب و کاری، استفاده از گردش های علمی جهت بازدید از پروژه های کارآفرینانه، بهره گیری از تکنولوژی های روز برای گسترش کارآفرینی	آگاهی بخشی در زمینه کارآفرینی	
حمایت مدیران ارشد نظام تعلیم و تربیت از کارآفرینی، ترویج نگرش کارآفرینانه در مدرسه، تفویض اختیار تصمیم گیری به مجریان طرح های کارآفرینانه، تمایل به سرمایه گذاری بدون انتظار بازده کوتاه مدت، پذیرفتن ریسک و شکست های احتمالی در فضای مدرسه، ایجاد فضای کار گروهی و رویکرد شبکه‌ای	توسعه فرهنگ کارآفرینانه در مدارس	
جبران خدمات کارکنان و پاداش براساس مشارکت افراد در کشف و بهره برداری از فرصت ها، شناسایی و پیش بینی ساز و کارهای مؤثر پاداش و قدردانی از دانش آموزان و معلمان کارآفرین، عدم کارایی پرداخت حقوق ماهانه ثابت برای افراد کارآفرین، بکارگیری سیستم های پاداش متنوع پولی و غیر پولی، پرداخت درصدی از سود حاصل از کارآفرینی به دانش آموزان و معلمان	تغییر در فلسفه پاداش	

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.123]

کارآفرین، در اختیار قرار دادن پول و امکانات به افراد کارآفرین، ایجاد نظام ترفیع بر پایه کارآفرینی		
اعتقاد و احترام ویژه به افراد کارآفرین، توجه به خواسته ها و نیازهای کارآفرینان، ارتقای فرهنگ خطرپذیری، افزایش خلاقیت و تفکر انتقادی در میان زیردستان، ایجاد استراتژی‌های جهت هدایت و کنترل تغییرات محیطی، ایجاد جو سازمانی انعطاف پذیر	رهبری تحول آفرین	رهبری کارآفرینانه مدارس
ایجاد فضای دوستانه بین مدیران و افراد، ایجاد اعتماد در بین افراد، ایجاد خطوط ارتباطی باز میان افراد	رهبری رابطه مدار کارآفرینانه	
مشارکت دادن افراد در امر کارآفرینی در قالب تیم های کاری، هدایت تیم های کارآفرینی در شرایط سخت، ارتقا نظم در کار تیمی، حمایت از کارها و تصمیم گیری های تیمی، ایجاد حس رضایت مندی در افراد از فعالیت های تیمی	رهبری تیمی کارآفرینانه	
پرهیز از بخشی نگری، داشتن گستره دید جامع و سیستمی، نظارت بر تمامی مراحل کارآفرینی از ایده پردازی تا بهره برداری، بهینه سازی کلی فرایند کارآفرینی،توجه به نتایج و دستاوردهای کارآفرینی در بلند مدت	کنترل کل گرا	کنترل کارآفرینانه مدارس
همفکری و تعامل مدیران با معلمان برای حل چالش های کارآفرینی، شناسایی آسان‌تر مشکلات و انحرافات احتمالی در کار با همکاری افراد، ارائه برنامه های اصلاحی و بازخورد های مناسب با مشارکت افراد	کنترل تعاملی	
تاکید بیشتر برتوانمندی ها و نقاط قوت در ارزشیابی، داشتن نگرش مثبت در ارزشیابی از فعالیت های کارآفرینانه افراد، ایجاد رغبت در افراد برای نظارت شدن، ارزش قائل شدن برای حداقل دستاوردهای کارآفرینانه افراد	کنترل مثبت نگر	
پرهیز از کنترل نزدیک و زیاد، تعیین حداقل بایدها و نبایدها، عدم دخالت مستمر در کار معلمان و دانش آموزان، دادن فرصت کسب تجربه به افراد، محدود کردن قوانین و مقررات دست و پاگیر	کنترل حداقلی	

همان طوری که در جدول بالا نشان داده شده با بررسی متون و نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه ها، در نهایت الگوی مدیریت کارآفرینانه مدارس در ۹ مقوله اصلی شامل دانش کارآفرینانه مدیران (آشنایی با مفهوم کارآفرینی و خلاقیت، آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات، دانش تحلیلی کارآفرینانه، آشنایی با طراحی استارت‌آپ‌های آموزشی، آشنایی با روشهای ایده پردازی، دانش مدیریت مالی کارآفرینانه، آشنایی با ارزشیابی کارآفرینانه)، مهارت های کارآفرینانه مدیران (مهارت فرصت‌آفرینی و و شکار فرصتهای محیطی، مهارت های ارتباطی کارآفرینانه، مهارت های کسب و کاری، تصمیم سازی خلاق، تفکر استراتژیک کارآفرینانه، توانمندسازی کارآفرینانه منابع انسانی، مهارت های تیم سازی و کار گروهی کارآفرینانه، مدیریت تغییر کارآفرینانه، مدیریت پروژه کارآفرینانه، مدیریت تعارض کارآفرینانه)، ویژگی های

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.123]

شخصیتی و اخلاقی کارآفرینانه مدیران (راضی نبودن به وضع موجود و میل به پیشرفت، تحول گرایی و پرهیز از ثبات و سکون، تفکر انتقادی، تفکر خلاق، میل به خود کارآمدی، خود راهبری، فرصت گرایی، روحیه شکست ناپذیری، تمایل به ریسک و مخاطره پذیری، روحیه تولیدگری، هوش هیجانی)، برنامه‌ریزی کارآفرینانه مدارس (بکارگیری رویکرد برنامه‌ریزی خودجوش، تشکیل کمیته‌ی برنامه ریزی کارآفرینانه، تجزیه و تحلیل کارآفرینانه، تعیین استراتژی و اهداف کارآفرینانه)، سازماندهی کارآفرینانه مدارس (حرکت به سمت ساختار غیرمتمرکز، به کارگیری ساختار ارگانیک) نظام تامین و جهت گیری منابع کارآفرینانه (بازاریابی کارآفرینانه، تعهد به منابع کارآفرینانه، اطلاع رسانی بازار محور، رویکرد مبتنی بر شایسته سالاری، بکارگیری قابلیت ها و امکانات محیطی) نظام انگیزش کارآفرینانه مدارس (روحیه کارآفرینانه مدیران مدارس، ایجاد فضای ایده پردازی در مدارس، آگاهی بخشی در زمینه کارآفرینی، توسعه فرهنگ کارآفرینانه در مدارس، ارائه برنامه درسی خلاقانه و عملگرایانه، تغییر در فلسفه پاداش،حمایت از مالکیت فکری، تشویق افراد به استفاده از توانمندی‌های کارآفرینانه، ایجاد فرصت رشد سریع و نامحدود افراد، ایجاد رقابت بین گروه ها جهت ارائه ایده های کارآفرینانه)، رهبری کارآفرینانه مدارس (رهبری تحول آفرین، رهبریِ مشارکتی کارآفرینانه، رهبری رابطه مدار کارآفرینانه، رهبری مثبت گرای کارآفرینانه و رهبری تیمی کارآفرینانه) و کنترل کارآفرینانه مدارس (کنترل کل گرا، کنترل تعاملی، کنترل مثبت نگر، کنترل حداقلی و کنترل عملگرا) دسته بندی شدند که مدل نهایی به صورت زیر طراحی گردید:

نمودار ۱: الگوی مدیریت کارآفرینانه مدارس



[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.123]

بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق طی فرایند کدگذاری باز و محوری تعداد ۲۸۰ کد باز، ۵۹ مفهوم و ۹ مقوله اصلی(دانش کارآفرینانه مدیران، مهارت های کارآفرینانه مدیران، ویژگی های شخصیتی و اخلاقی کارآفرینانه مدیران، برنامه ریزی کارآفرینانه مدارس، سازماندهی کارآفرینانه مدارس، نظام تامین و جهت گیری منابع کارآفرینانه، نظام انگیزش کارآفرینانه مدارس، رهبری کارآفرینانه مدارس، کنترل کارآفرینانه مدارس) به دست آمد که در نهایت، روابط بین مولفه ها آشکار و مدل مفهومی پژوهش براساس آن طراحی گردید.

اولین مقوله اصلی مدیریت کارآفرینانه مدارس، دانش کارآفرینانه مدیران می‌باشد. این مقوله در برگیرنده‌ی مفاهیمی همچون آگاهی از مفهوم کارآفرینی، خلاقیت و ایده پردازی، آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات، دانش تحلیلی کارآفرینانه، آشنایی با طراحی استارت‌آپ‌های آموزشی، آشنایی با روشهای بارش فکری، دانش مدیریت مالی کارآفرینانه و آشنایی با ارزشیابی کارآفرینانه است. هر کدام از مولفه‌های به دست آمده به گونه‌ای معرف بعد دانش کارآفرینانه مدیران می باشند. یافته های تحقیق Shafizadeh et al., (2013) ، Yimer Ayalew et al., (2018) نیز بر این مولفه ها تاکید و تمرکز دارند. هر کدام از این پژوهشگران به بخشی از دانش کارآفرینانه مدیران اشاره کرده اند که با یافته های این پژوهش تطابق دارد. در این پژوهش، بر طبق نظرات خبرگان کارآفرینی و علوم تربیتی، دانش کارآفرینانه مدیران نقش حیاتی در گسترش کارآفرینی دارد. نمونه های از این مطلب، در پاسخ مصاحبه شوندگان چنین اشاره شده است: "دانش در هر کاری مهم است برای مثال شما یک مکانیک ماشین را در نظر بگیرید تا وقتی که به صورت تئوری اجزای مختلف موتور رو نشناسد و از کارکرد هر کدام اطلاعی نداشته باشد، مطمئنا نمی تواند در کار خود موفق باشد. مدیریت کارآفرینانه مدارس نیز به همین شکل است؛ درواقع مدیران باید یکسری دانش و اطلاعاتی را در حوزه کارآفرینی داشته باشند..." یکی دیگر از مقوله های اصلی مدیریت کارآفرینانه مدارس، مهارت های کارآفرینانه مدیران می‌باشد. این مقوله در برگیرنده‌ی مفاهیمی همچون مهارت فرصت‌آفرینی و شکار فرصتهای محیطی، مهارت های ارتباطی کارآفرینانه، مهارت های کسب و کاری، تصمیم سازی خلاق، تفکر استراتژیک کارآفرینانه، توانمندسازی کارآفرینانه منابع انسانی، مهارت های تیم سازی و کار گروهی کارآفرینانه، مدیریت تغییر کارآفرینانه، مدیریت پروژه کارآفرینانه، مدیریت تعارض کارآفرینانه است. هر کدام از مولفه‌های به دست آمده به گونه-ای معرف بعد مهارت های کارآفرینانه مدیران می باشند. مدیران زمانی می توانند مدیریت کارآفرینانه را در مدرسه بکار گیرند که بر مهارت ها کارآفرینانه تسلط داشته باشند. در تایید یافته ها میتوان به پژوهش‌های Shafizadeh et al.,(2013), Ghoroneh et al., (2016) ,Yimer Ayalew et al., (2018) اشاره کرد. این پژوهشگران هم دریافتند که مهارت های کارآفرینانه مدیران بر روی گسترش کارآفرینی در سازمان تاثیر دارد و فرایند مدیریت کارآفرینانه را تسهیل می کند. هر کدام از این پژوهشگران به بخشی از مهارت های کارآفرینانه مدیران اشاره کرده اند که با یافته های این پژوهش

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.123]

تطابق دارد. Sani et al., (2017) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که توانمندسازی کارآفرینانه معلمان در اثربخشی و گسترش کارآفرینی در مدارس تاثیر زیادی دارد و این امر می‌طلبد تا مدیران مهارت های لازم برای توانمندسازی کارآفرینانه منابع انسانی را داشته باشند. در این پژوهش با توجه به نظرات خبرگان کارآفرینی و علوم تربیتی، مهارت های کارآفرینانه مدیران در اجرای مدیریت کارآفرینانه مدارس بسیار مهم می باشد. در نمونه ای از پاسخ مصاحبه شوندگان چنین اشاره شده است:" مهارت در هر کاری لازم است برای مثال شما یک تایپیست را در نظر بگیرید، زمانی می توانیم بگوییم که این فرد تایپیست ماهری است که بتواند با ده انگشت و با سرعت بالا تایپ کند در حالی که خطای بسیار کمی دارد. مدیران هم زمانی می توانند مدیریت کارآفرینانه را در مدرسه بکار بگیرند که بر مهارت ها کارآفرینانه احاطه داشته باشند....." یکی دیگر از مقوله های اصلی مدیریت کارآفرینانه مدارس، ویژگی های شخصیتی و اخلاقی کارآفرینانه مدیران می‌باشد. این مقوله در برگیرنده‌ی مفاهیمی همچون راضی نبودن به وضع موجود و میل به پیشرفت، تحول گرایی و پرهیز از ثبات و سکون، تفکر انتقادی، تفکر خلاق، میل به خود کارآمدی، خود راهبری، فرصت گرایی، روحیه شکست ناپذیری، تمایل به ریسک و مخاطره پذیری، روحیه تولیدگری و هوش هیجانی است. هر کدام از مولفه‌های به دست آمده به گونه‌ای معرف بعد ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی کارآفرینانه مدیران هستند. این ویژگی ها برای مدیریت کارآفرینانه مدارس بسیار مهم است چرا که اگر مدیر نگرش و رفتار کارآفرینانه نداشته باشد، نمی توانیم انتظار داشته باشیم که کارآفرینی در محیط مدرسه و در بین معلمان و دانش آموزان گسترش پیدا کند. نتایج این پژوهش در مقوله ویژگی های شخصیتی و اخلاقی کارآفرینانه مدیران با نتایج پژوهش های Naseri Fahri, (2019) ، Rosique-Blasco et al., (2016) ، Ling et al., (2017) Bahramzadeh et ، Falah et al.,(2010)،Abedzadeh, (2011), et al.,(2015), al., (2010) Behrangi & Tabatabai, (2009) همخوانی دارد. هر کدام از این پژوهشگران به بخشی از ویژگی های شخصیتی و اخلاقی کارآفرینانه مدیران اشاره کرده اند که با یافته های این پژوهش همسو می باشد. در این پژوهش با توجه به نظرات خبرگان کارآفرینی و علوم تربیتی ، ویژگی های شخصیتی و اخلاقی کارآفرینانه مدیران نقش حیاتی در گسترش کارآفرینی در مدارس دارد. در نمونه ای از پاسخ مصاحبه شوندگان چنین اشاره شده است:"در ابتدای امر نوع نگاه و شخصیت اخلاقی مدیریت مدرسه بسیار مهم است چرا که اگر مدیر نگرش کارآفرینانه نداشته باشد، نمی توانیم انتظار داشته باشیم که کارآفرینی در محیط مدرسه و در بین معلمان و دانش آموزان گسترش پیدا کند." یکی دیگر از مقوله های اصلی مدیریت کارآفرینانه مدارس، برنامه ریزی کارآفرینانه مدارس می‌باشد. این مقوله در برگیرنده‌ی مفاهیمی همچون بکارگیری رویکرد برنامه‌ریزی خودجوش، تشکیل کمیته‌ی برنامه ریزی کارآفرینانه، تجزیه و تحلیل کارآفرینانه و تعیین استراتژی و اهداف کارآفرینانه است. نتایج این پژوهش در مقوله برنامه ریزی کارآفرینانه مدارس با نتایج پژوهش های Nazimi & Nasresafhani et al., (2018)

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.123]

Falah et al.,(2010), Safarinia, (2015), تطابق دارد. این پژوهشگران هم دریافتند که برنامه ریزی کارآفرینانه برای گسترش کارآفرینی ضروری است. در نمونه ای از پاسخ مصاحبه شوندگان چنین اشاره شده است: "مدیران مدارس برای تحقق اهداف کارآفرینانه خود، با توجه به کمبود منابع، نیازمند برنامه ریزی های متعددی در زمینه کارآفرینی هستند. البته باید توجه داشت که برنامه ریزی کارآفرینانه فرآیند انفرادی که صرفا توسط مدیر انجام گیرد نیست، بلکه نیازمند همکاری و مشارکت کلیه ذینفعان داخل وخارج از مدرسه می باشد..." یکی دیگر از مقوله های اصلی مدیریت کارآفرینانه مدارس، سازماندهی کارآفرینانه مدارس می‌باشد. این مقوله در برگیرنده‌ی مفاهیمی همچون حرکت به سمت ساختار غیرمتمرکز و به کارگیری ساختار ارگانیک است.. در تایید یافته ها میتوان به پژوهش‌های Nazimi & ،Bashokooh et al., (2015) ،Maktabi & Babakhanian, (2015) Falah et al.,(2010), Safarinia, (2015) اشاره کرد. Shakri, (2016) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که ساختار سازمانی کارآفرینانه می تواند بسترساز گسترش کارآفرینی در مدارس باشد و بر روی فرهنگ کارآفرینانه مدارس نیز تاثیر مستقیمی دارد. Stevenson (1985) quoted by Talebi et al. (2010) در مدل خود، ساختار کارآفرینانه را برای مدیریت کارآفرینانه سازمان ها ضروری می داند به طوری که مدیران باید تمام تلاش خود را برای ایجاد ساختار منعطف بکار گیرند. در نمونه ای از پاسخ مصاحبه شوندگان چنین اشاره شده است: " ...خوب همه جا می شنوید که ساختار را باید تغییر داد، بله؛ این حرف به ویژه درمورد گسترش کارآفرینی مدرسه ای کاملا صحیح است. مدارس ما بر ساختار دیوان سالاری اداری مبتنی هستند و ویژگی های ساختار دیوان سالاری ظرفیت سازمان را برای پرورش کارآفرینی محدود می سازد..." یکی دیگر از مقوله های اصلی مدیریت کارآفرینانه مدارس، نظام تامین و جهت گیری منابع کارآفرینانه می‌باشد. این مقوله در برگیرنده‌ی مفاهیمی همچون بازاریابی کارآفرینانه، تعهد به منابع کارآفرینانه، اطلاع رسانی بازار محور، رویکرد مبتنی بر شایسته سالاری و بکارگیری قابلیت ها و امکانات محیطی می‌باشد. هر کدام از مولفه‌های به دست آمده به گونه‌ای معرف بعد نظام تامین و جهت گیری منابع کارآفرینانه می باشند. در تایید یافته ها میتوان به پژوهش‌های Brown ،et al.,(2001) ،Shakri, (2016) ،Ghoroneh et al., (2016) ،Nazimi & Safarinia, (2015) اشاره کرد. این پژوهشگران هم دریافتند که بدون نظام تامین منابع کارآفرینانه و جهت گیری درست در استفاده از این منابع، نمی توان مدیریت کارآفرینانه را بکار گرفت و کارآفرینی را در سازمان گسترش داد. هر کدام از این پژوهشگران به برخی از مولفه های نظام تامین و جهت گیری منابع کارآفرینانه اشاره کرده اند که با یافته های این پژوهش تطابق دارد. Stevenson (1985) quoted by Talebi et al. (2010) در مدل خود، تعهد نسبت به منابع را برای مدیریت کارآفرینانه ضروری می داند به طوری که مدیران با صرف کمترین هزینه، به حداکثر نتایج دست یابند. در نمونه ای از

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.123]

پاسخ مصاحبه شوندگان چنین اشاره شده است: " تامین منابع یکی از مهمترین مراحل فرایند کارآفرینی و مدیریت کارآفرینانه است و اگر با موفقیت انجام نشود، ایده های کارآفرینانه با وجود جذابیت، ارزشی نخواهند داشت و لذا نابود خواهند شد..." یکی دیگر از مقوله های اصلی مدیریت کارآفرینانه مدارس، نظام انگیزش کارآفرینانه مدارس می‌باشد. این مقوله دربرگیرنده مفاهیمی همچون روحیه کارآفرینانه مدیران مدارس، ایجاد فضای ایده پردازی در مدارس، آگاهی بخشی در زمینه کارآفرینی، توسعه فرهنگ کارآفرینانه در مدارس، ارائه برنامه درسی خلاقانه و عملگرایانه، تغییر در فلسفه پاداش، حمایت از مالکیت فکری، تشویق افراد به استفاده از توانمندی‌های کارآفرینانه، ایجاد فرصت رشد سریع و نامحدود افراد، ایجاد رقابت بین گروه ها جهت ارائه ایده های کارآفرینانه است. هر کدام از مولفه‌های به دست آمده به گونه‌ای معرف بعد نظام انگیزش کارآفرینانه مدارس می باشند. در تایید یافته ها میتوان به پژوهش-های Sherman et al., (2008), Brennan & McGowan (2008), Ireland et al.(2009) Bashokooh et al., (2015) ، Mohseni, (2013), Shakri,(2016) اشاره کرد. هر کدام از این پژوهشگران به مولفه های از نظام انگیزش کارآفرینانه اشاره کرده اند که با یافته های این پژوهش تطابق دارد. " غالب معلمان و دانش آموزان قادر به انجام فعالیت‌ها کارآفرینانه نیستند چون راهی که مدارس در پیش گرفته‌اند آن‌ها را از این کار باز می‌دارد. برای مثال معلمی را در نظر بگیرید که تازه استخدام شده و با این تصور وارد مدرسه می شود که فضای رشد و خلاقیت برایش فراهم است اما کم کم متوجه می شود که مدیر مدرسه از امتحان کردن چیزهای جدید می‌ترسد چرا که فکر می کند ممکن است کارها طبق برنامه ای که از بالا به او دیکته شده است، پیش نرود. معمولا در مدارس خلاقیت و نوآوری از حمایت برخوردار نمی شود. بنابراین مدیران مدارس نیازمند روش های مختلفی برای حمایت و ایجاد انگیزه در افراد جهت ایده پردازی و خلاقیت می‌باشند... " یکی دیگر از مقوله های اصلی مدیریت کارآفرینانه مدارس، رهبری کارآفرینانه مدارس می‌باشد. این مقوله در برگیرنده‌ی مفاهیمی همچون رهبری تحول آفرین، رهبریِ مشارکتی کارآفرینانه، رهبری رابطه مدار کارآفرینانه، رهبری مثبت گرای کارآفرینانه و رهبری تیمی کارآفرینانه است. مدیران مدارس می‌توانند با استفاده از ترکیب انواع مختلفی از رهبری کارآفرینانه، به شناسایی و بهره برداری از فرصت‌های محیطی بپردازند. نتایج این پژوهش در مقوله رهبری کارآفرینانه مدارس با نتایج پژوهش های Phuong et al., (2021) Or، park, (2012) Lope et al., (2014), Amjad Iqbal et al., (2020), Surie & Ashly (2008), PourSaleimanzadeh,(2013) همخوانی دارد. این پژوهشگران هم به رهبری کارآفرینانه به عنوان عاملی که در گسترش کارآفرینی و بهبود عملکرد نوآورانه کارکنان در سازمان تاثیر گذار است تاکید کرده اند. بر طبق نظرات خبرگان کارآفرینی و علوم تربیتی، رهبری کارآفرینانه مدارس نقش حیاتی در گسترش کارآفرینی در مدرسه دارد. در نمونه ای از پاسخ مصاحبه شوندگان چنین اشاره شده است: " باید توجه داشت که مسئله رهبری در موضوع توسعه

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.123]

کارآفرینی در مدارس بسیار مهم است و مدیر باید از سبک های رهبری خاصی استفاده کند که کارآفرینی را تسهیل نماید. برای مثال ما نمی توانیم از روش های رهبری بوروکراتیک و یا مستبدانه استفاده کنیم و انتظار داشته باشیم که افراد به سمت کارآفرینی تشویق شوند. هر نوع رهبری که فضا را برای ایده پردازی دانش آموزان و معلمان مهیا کند و باعث شناسایی و بهره برداری از فرصت ها شود می تواند به عنوان رهبری کارآفرینانه در نظر گرفته شود..." یکی دیگر از مقوله های اصلی مدیریت کارآفرینانه مدارس، کنترل کارآفرینانه مدارس می‌باشد. این مقوله در برگیرنده‌ی مفاهیمی همچون کنترل کل گرا، کنترل تعاملی، کنترل مثبت نگر، کنترل حداقلی و کنترل عملگرا است. هر کدام از مولفه‌های به دست آمده به گونه‌ای معرف بعد مهارت های کارآفرینانه مدیران می باشند. در تایید یافته ها میتوان به پژوهش‌های Nasresafhani et al., (2018), Ireland et al.(2009), Ori & ,Doron, (2012) اشاره کرد. هر کدام از این پژوهشگران به مولفه های از کنترل کارآفرینانه اشاره کرده اند که با یافته های این پژوهش تطابق دارد. در نمونه ای از پاسخ مصاحبه شوندگان چنین اشاره شده است: " مدیران از هر سیستم کنترلی نمی توانند برای گسترش کارآفرینی در مدارس استفاده کنند. ما در مدارس نیازمند سیستم های کنترلی هستیم که ضمن دادن آزادی عمل و فرصت به افراد، بستر را برای نوآوری فراهم کند. سیستم های کنترل سنتی که در آن اهداف و استانداردها از قبل مشخص شده اند به طوری که افراد باید به آن اهداف و قوانین و مقررات پایبند باشند و در صورت فاصله داشتن با چهارجوب تعیین شده تنبیه و توبیخ خواهند شد، نمی تواند منجر به گسترش کارآفرینی شود..." براساس نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهاداتی به مدیران برای بکارگیری مدیریت کارآفرینانه و توسعه کارآفرینی در مدارس به شرح ذیل ارائه می گردد:

–جذب و گزینش مدیران و معلمان نوآور، خلاق و کارآفرین از طریق سنجش دقیق دانش ها، مهارت ها و ویژگی های شخصیتی کارآفرینانه آنها –برگزاری دوره های مختلف ضمن خدمت جهت آگاهی بخشی مدیران و معلمان از اهمیت و ضرورت گسترش کارآفرینی در مدارس و لزوم بکارگیری مدیریت کارآفرینانه –توانمندسازی مدیران برای پیاده سازی مدیریت کارآفرینانه در مدارس از طریق برگزاری دوره های آموزشی مختلف–تقویت ویژگی های کارآفرینانه از جمله خلاقیت، خودکارآمدی، ریسک پذیری و... در مدیران، معلمان و دانش آموزان با روش های مختلف –برگزاری مستمر جلسات کمیته ای کارآفرینی در مدارس جهت بحث و بررسی فرایند کارآفرینی در مدرسه و ارائه خدمات مشاوره ای جهت راه اندازی کسب و کارهای کارآفرینانه –برقراری ارتباطات مستمر و اثربخش مدیران مدارس با محیط بیرونی سازمان و بکارگیری مشارکت صنعت، دانشگاه ها، سرمایه گذاران بالقوه و پارک های علمی و فناوری –بازدید مستمر مدیران، معلمان و دانش آموزان از نمونه های موفق کارآفرینی در حوزه های مختلف در غالب گردش های علمی –حمایت و تامین مالی طرح های کارآفرینانه دانش آموزان و معلمان کارآفرین و طراحی فرایندهای جذب سرمایه جهت راه اندازی کسب و کارهای جدید –بکارگیری ساختار منعطف و ارگانیک (غیر رسمی

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.123]

و غیر متمرکز) در مدارس –ترویج نگرش و فرهنگ کارآفرینانه در مدارس با بکارگیری روش های گوناگون– برگزاری بازارچه های کارآفرینی و در معرض نمایش گذاشتن دستاوردهای کارآفرینانه افراد – برگزاری کلاس ها به صورت کارگاهی و عملی، یادگیری دروس به صورت کاربردی با رویکرد کارآفرینانه و تولید دانش توسط خود معلمان و دانش آموزان –مهیا کردن زمینه های مشارکت معلمان، دانش آموزان و به ویژه والدین آنها در فعالیت های کارآفرینانه مدارس –تغییر در فلسفه پاداش و تشویق انجام فعالیت های کارآفرینانه در میان دانش آموزان و معلمان –در دسترس قرار دادن اطلاعات مورد نیاز کارآفرینی بدون توجه به کانال های رسمی – بکارگیری ارزشیابی عملی به جای آزمونهای نظری، تدارک آزمونهای مبتنی بر حل مساله و درخواست از دانش آموزان و معلمان برای ایده پردازی و انجام پروژه های کارآفرینانه – بکارگیری سبک های رهبری کارآفرینانه برای شناسایی و بهره برداری از فرصت های محیطی مدارس. در این پژوهش محدودیت های هم وجود داشته است از جمله اینکه عدم وجود پژوهش های داخلی و محدود بودن پژوهش های خارجی در زمینه مدیریت کارآفرینانه در مدارس، کار جمع آوری اطلاعات را در حوزه مورد مطالعه با محدودیت های مواجه ساخت. همچنین، عدم اعتقاد تعدادی از مدیران و کارشناسان به موضوع مدیریت کارآفرینانه در مدارس به طوری که آن را مختص صنعت و سازمان های غیر آموزشی می دانستند.

تعارض منابع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری تخصصی نویسنده اول در رشته مدیریت آموزشی با عنوان: طراحی الگوی مدیریت کارآفرینانه مدارس (مطالعه موردی: مدارس متوسطه استان مازندران) در دانشگاه شهید بهشتی تهران می باشد و نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

منابع

1. Abedzadeh Khalidi, Ishrat. (2011). *Investigating the effect of managers' roles on strengthening students' entrepreneurship characteristics from the perspective of the teachers of secondary schools for girls in Ray city*, Master's thesis, field of educational management, Faculty of Psychology and Social Sciences, Islamic Azad University, Tehran Branch.

2. Abolfazli, Abolfazl, Salar, Jamshid and Rezaian, Ali. (2014). Relationship between entrepreneurial management, market orientation and performance, *Business Management Perspective, No. 21*, pp. 123-139.

3. Amjad Iqbal, Tahira Nazir, Muhammad Shakil Ahmad. (2020). Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: an examination through multiple theoretical lenses. *European Journal of Innovation Management.Vol.25.issue 1*.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.123]

4. Bahramzadeh, Mohammad Mahdi, Bawarsad, Belqis and Jafarpour, Mahmoud. (2010). Evaluation of the role of organizational climate in the entrepreneurial spirit of high school students in Ahvaz city. *Educational Sciences (Journal of Educational Sciences and Psychology): Volume 6, Number 1 (Sequential 89)*, pp. 151-180.
5. Barber, M., Whelan, F., & Clark, M. (2010). Capturing the leadership premium, Mckinsey& Company. Retrieved from *http://mckinseyonsociety.com/capturing-the-leadership-premium/.*
6. Bashokooh Ajirlu, Akbar, Moradi, Masoud and Heydari Anari, Ali. (2015). Investigating the organizational factors affecting the idea of entrepreneurship among secondary school teachers in Ardabil city. *School Psychology: Volume 4, Number 1*, pp. 38-51.
7. Behrangi, Mohammad Reza, Tabatabai, Bahar. (2009). Investigating the relationship between the entrepreneurial characteristics of managers and their effectiveness in girls' secondary schools in Kerman, *Leadership and Educational Management Quarterly, Islamic Azad University, Garmsar Branch, third year, number 2*, pp. 30-50.
8. Brennan, M. E., & McGowan, P. (2008). Academic entrepreneurship: An exploratory case study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 12(3),* 144-164.
9. Brown, Terrence and Davidsson, Per and Wiklund, Johan. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal 22(10)*: pp. 953-968.
10. Chen, M. H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity on entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management, 16(3)*:239-249.
11. Creswell, John W. (2016). *30 Essential Skills for the Qualitative Researcher*. (translated by Kalantari, M and Gholtash, A). Tehran: Mahde Pejouhesh. [Persian]
12. Fahri, Seyyed Nizam. (2019). *Identifying the characteristics of entrepreneurial leadership in the management of secondary schools in Sanandaj,* Master's thesis, Farhangian University.
13. Falah Razavi, Maryam, Behrouz, Mehram, Bazarafshan, Mojtabi, Salehi Federdi, Javad. (2010). The effect of entrepreneurial personality traits of educational managers on the learner nature of school organizations, *Education Quarterly, No. 102*.
14. Ghorbani, Zahra. (2016). *Designing the model of entrepreneurial schools with a business-s model approach (2nd year of high school),* Master's Thesis, Entrepreneurial Management Department, Faculty of Humanities, Shahid University of Tehran.
15. Ghoroneh, Davoud, Abedi, Hossein, Ahmedabadi, Arzoo. (2016). Entrepreneurial characteristics of female and male founders (case study: non-governmental high schools in Tehran), *Women in Development and Politics Quarterly, Year 14, Number 2.*
16. Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2009). A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels, part I. *Journal of Business Strategy, 27(1)*, 10-17.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.123]

17. Kim Young , Park S ,Miao Q. (2017). Entrepreneurial Leadership and Organizational Innovation , *Public Service Innovations in China* ,pp 151-184.
18. Ling He, Peter Standen& Coetzer, Alan (2017). The perceived personal characteristics of entrepreneurial leaders, *Small Enterprise Research, 24:2*, 97 -119
19.Lope,ZaidatolAkmaliah;Asimiran,Soaib;Bagheri,Afsaneh.(2014). School Leadershipand Innovative Principals: *Implications for Enhancing Principals' Leadership Knowledge and Practice ,Vol 34 , No 1,* pp 1-11
20. Maktabi, Houshang and Babakhanian, Mehdi. (2015). Identification of Factors Affecting Organizational Entrepreneurship in Selected Sama Technical Schools. *World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 195*, 940– 947.
21. Mohseni, Sahar. (2013). examining the relationship between organizational culture and entrepreneurship of school principals, *conference papers in Iran, international conference on management, challenges and solutions.*
22. Mozafari, Masoumeh. (2006). *Investigating the effect of the role of educational managers on strengthening the entrepreneurship of students.* Master's thesis, field of educational management, Islamic Azad University, Rodhan branch. P. 3.
23. Naseri Velik Bani, Fakhrel Sadat, Ghanbari, Siros, Abdul Maleki, Shobo. (2015). The relationship between entrepreneurial personality traits and managers' productivity and job performance, *Innovation and Value Creation Quarterly, Year 4, Number 8, Fall and Winter 2015,* p. 11- 20
24. Nasresafhani, Hamid, Shahin, Arash, Hekmatpanah, Massoud, Nasri, Massoud, Nasrasafhani, Maryam, Nasrasafhani, Jhaleh. (2018). Philosophy of entrepreneurial schools, management in entrepreneurial schools and the impact of entrepreneurial books in entrepreneurial schools and high schools in Iran, *the first conference National entrepreneurial schools.*
25. Nazimi, Fatemeh, Safarinia, Majid. (2015). Investigating the relationship between decision-making styles and risk perception with entrepreneurial behaviors among cultural managers, *Innovation and Creativity Quarterly in Humanities, Volume 4, Number 4*, pp. 89-117.
26. Ori, Eyal and Doron, Yosef-Hassidim. (2012). Managing Educational Champions: Entrepreneurship in Schools. *Journal of School Leadership. Vol. 22 Issue 1*, pp:210-255
27. Park, J. H. (2012). The effects of principal's leadership style on support for innovation: evidence from Korean vocational high school change. *Asia Pacific Education Review*, 13(1):89- 102. doi: 1071007/s12564-011-9182-9.
28. Phuong V. Nguyen, Hien Thi Ngoc Huynh, Long Nguyen Hai Lam, Toan Bao Le, Nghi Hong Xuan Nguyen. (2021). The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: the mediating effects of organizational factors. *Published by Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (http://creativecommons.org/licenses/bync- nd/4.0/) Heliyon 7 (2021) e07326*.
29. Pour Saleimanzadeh, Tahmine. (2013). *Investigating the relationship between leadership style and entrepreneurship of principals in Shahin Dej secondary schools*

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.123]

in the academic year 91-92, master's thesis, field of educational management, faculty of literature, Urmia University.
30. Rahmana, Saemah; Yasina, Ruhizan M.; Buanga, NorAishah; Oganisjanab, Karine; Fernateb, Andra and Kokeb, Tatjana. (2015). Using Problemfocused Approach to Nurture Creativity and Entrepreneurship among Students. Procedia - Social and Behavioral Sciences 191, 2782 2786.
31. Rosique-Blasco, Mario; Madrid-Guijarro, Antonia and García-Pérez-de-Lema, Domingo. (2016). Entrepreneurial skills and socio-cultural factors, *Education + Training, Vol. 58 Iss 7/8* pp. 815 – 831.
32. Sani Dahiru ,Abbas, Lope Pihie, ZaidatolAkmaliah, RamliBasri & SitiAishah Hassan. (2017). Mediating Effect of Teacher Empowerment Between Entrepreneurial Leadership and School Effectiveness. *The Social Sciences, 12*: 2077-2084.
33. Shafizadeh, Ehsan, Azizi, Mohammad, Akbarzadeh, Najmeh. (2013). Identifying entrepreneurial competencies needed by university managers, *Entrepreneurship Development, Volume 6, Number 2*, pp. 27-53.
34. Shakri Sieh Kameri, Shadi. (2016). *Identifying effective factors on promoting entrepreneurial culture in second secondary schools of Tabriz city based on Q methodology*. Master's thesis, field of educational management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Madani University of Azerbaijan2.
35. Sherman, P. S., Sebora, T. & Digman, L. A. (2008). Experiential entrepreneurship in the classroom: effects of teaching methods on entrepreneurial career choice intentions. *Journal of entrepreneurship Education. Vol 11*pp: 29-42.
36. Surie G & Ashly A. (2008). " Integrating pragmatism and Ethics in Entrepreneurial leadership for Sustainable Value creation", *journal of business Ethics, Vol. 81*, pp:235-246.
37. Talebi, Kambiz, Dehghan, Reza and Arabiun, Abolqasem. (2011). Reviewing the performance of the administrative system based on Stevenson's entrepreneurial management model in Tehran University of Medical Sciences, *Journal of Paramedical Faculty of Tehran University of Medical Sciences (Piyavard Salamat), Volume 5, Number 2*, pp. 42-42 50.
38. Xaba, M. & Malindi, M. (2010). Entrepreneurial orientation and practice: three case examples of historically disadvantaged primary schools. *South African Journalof Education, 30:75-89.* Available:http://reference.sabinet.co.za/webx/access/electronic_journals/educat/educat_v30_n1_a6.pdf. Accessed 9 December 2013.
39. Yimer Ayalew Ahmed, Dr. Brajaballav Kar, Dr. Hamed M. S. Ahmed. (2018). Critical Factors of Entrepreneurial Competencies for Successfully Managing Micro and Small enterprise in Ethiopia. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 7. Ver. I (July. 2018),* PP 84-91
40. Yousefi, Ali and Yousefi, Reza. (2010). The role of education in entrepreneurship, *the first national conference on education in Iran 1404,* p.3.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.123]