

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۱

## شناسایی مؤلفه‌های مدیریت کارآفرینانه مدارس با رویکرد کیفی

سجاد میرزاآقائی سرحمامی<sup>۱\*</sup>، محمد قهرمانی<sup>۲</sup>، غلامرضا شمس مورکانی<sup>۳</sup> محمود ابوالقاسمی<sup>۴</sup>

### چکیده

زمینه و هدف: این پژوهش با هدف شناسایی مؤلفه‌های مؤثر در مدیریت کارآفرینانه مدارس انجام شد.

روش: پژوهش حاضر از نوع کیفی بوده و به لحاظ هدف کاربردی است. با گردآوری و تحلیل محتوای داده‌های کیفی، مضمون‌های سازمان دهنده و مضمون‌های پایه شناسایی شده‌اند. در این پژوهش با خبرگان نظری و تجربی شامل اساتید کارآفرینی و مدیریت آموزشی و همچنین مدیران مدارس کارآفرین در مجموع ۱۸ نفر مصاحبه انجام شد. این افراد به صورت گلوله برفی انتخاب شده و مصاحبه تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافته است. تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس تحلیل مضمون بوده و برای اعتباریابی داده‌ها از روش کدگذاری بین دو آزمون استفاده شد.

یافته‌ها: براساس نتایج این پژوهش مؤلفه‌های مؤثر در مدیریت کارآفرینانه مدارس در ۶ مضمون سازمان دهنده شامل برنامه ریزی کارآفرینانه، تأمین منابع کارآفرینانه، سازماندهی کارآفرینانه، نظام انگیزش کارآفرینانه، رهبری کارآفرینانه، سیستم ارزشیابی کارآفرینانه طبقه بندی شده است. نتیجه گیری: لازمه اجرای مدیریت کارآفرینانه مدارس، در بکارگیری صحیح این مولفه‌ها توسط مدیران است. آنها باید در نحوه مدیریت خود تجدید نظر اساسی داشته و بدانند که با مدیریت سنتی نمی‌توانند کارآفرینی را در مدارس گسترش دهند.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت کارآفرینانه، کارآفرینی، مدارس کارآفرین، مدیران کارآفرین.

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت آموزشی، گروه رهبری و توسعه آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

(نویسنده مسئول) em.sajjadmirza@gmail.com

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

dr\_Ghahramani@yahoo.com

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

gh\_shams@sbu.ac.ir

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

gh\_shams@sbu.ac.ir

## پیشگفتار

دنیای امروزی که در آن زندگی می‌کنیم، دارای سه ویژگی عمده است که می‌طلبد مدیران نظام تعلیم و تربیت به آن توجه ویژه‌ای داشته باشند. اول از همه اینکه سرعت تغییر و تحولات بسیار زیاد است به طوری که ما شاهد انفجار اطلاعات هستیم. ایده‌ها به سرعت قدیمی خواهند شد و جای خود را به نظرات جدیدتری خواهند داد. دوم مسئله پیچیدگی و عدم اطمینان است. در گذشته بیشتر افراد تقریباً به یک شکل رفتار می‌کردند و یا اهداف مشترکی داشتند، در حالی که امروزه ما شاهد پیچیدگی در اهداف و رفتار افراد هستیم و محیط ما نیز از لحاظ سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و... دچار پیچیدگی‌های زیادی شده است. سوم، مسئله تنوع است. امروزه افراد ارزش‌های فرهنگی، چالش‌های زندگی، نیازهای خانوادگی و سبک‌های رفتاری متفاوتی دارند. حال در چنین شرایط پیچیده، نظام تعلیم و تربیت بدون مدیریت و رهبری خلاقانه و منعطف قادر نخواهد بود پاسخگوی مسئولیت‌های فزاینده خویش باشد. عدم تحقق بسیاری از اهداف از پیش تعیین شده در مدارس خبر از ناتوانی روش‌های مدیریتی فعلی در آن دارد و ضرورت حرکت به سمت مدیریت کارآفرینانه را نمایان می‌سازد. به‌کارگیری مدیریت کارآفرینانه در جهت گسترش کارآفرینی و نوآوری در مدارس، می‌تواند بسیاری از این چالش‌ها را به راحتی حل کرده و پاسخگوی نیازها و خواسته‌های در حال تغییر ذی‌نفعان خود باشد. آینده از آن جوامعی است که نظام تعلیم و تربیتی پویا و خلاق برای خود تدارک ببیند تا بتواند دانش‌آموزان را برای زندگی در آینده آماده کنند. در حال حاضر، ما نیازمند افزایش فرهنگ کارآفرینی و توسعه آن در مدارس هستیم تا بتوانیم افراد را برای استفاده از فرصت‌های کارآفرینانه آماده کنیم (رحمانا و همکاران، ۲۰۱۵). این در حالی است که شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که یکی از مهمترین مسائل برای توسعه کارآفرینی در مدارس، ساختار و نحوه مدیریت مدارس است. در واقع، مدیریت صنعتی با ساختاری که به دور از کارآفرینی است، نمی‌تواند بستر ساز

گسترش کارآفرینی در مدارس باشد و مدیران نیازمند مدیریتی متناسب با رویکرد کارآفرینی هستند (قربانی، ۱۳۹۵).

به طور کلی، کارآفرینی به دلیل اهمیت عملی و نقش آن در تسریع رفاه اقتصاد جهانی بسیار مهم است. آموزش کارآفرینی اصولاً یک موضوع کاربردی است که شیوه‌های تجاری فعلی را با دانش تئوری پیوند می‌دهد (بردیستلی و همکاران، ۲۰۲۳). آنچه که توجه خاصی به آموزش نظام‌مند و صحیح کارآفرینی را ملزم می‌کند، توجه به آمار و ارقام دیده بان جهانی کارآفرین (GEM) در تبدیل آموزش به کارآفرینی است. ایران در سال (۲۰۲۲) جایگاه ۵۳ از بین ۱۳۲ کشور جهان را دارا است (www.gemconsortium.com). این بدین معناست که برنامه‌های آموزش و پرورش بایستی به ترویج آموزش و توسعه کارآفرینی در همه مقاطع تحصیلی مخصوصاً در دوره متوسطه توجه نماید. تحقیقات نشان داده است حجم قابل توجهی از سهم مثبت کارآفرینی در توسعه دانش‌ها، مهارت‌ها و همچنین در افزایش نگرش‌های کارآفرینی افراد در مدرسه شکل می‌گیرد (کوی و همکاران، ۲۰۲۱). از طرف دیگر، نقش و تأثیر مدیریت مدارس در گسترش کارآفرینی بسیار حائز اهمیت است به طوری که تحقیقات نشان داده است ۹۵ درصد دانش‌آموزان که در مدارس با مدیریت خوب حضور داشته‌اند، نتایج موفقیت آمیزی کسب کرده در حالی که این رقم برای مدارس با مدیریت ضعیف تنها یک درصد بوده است (باربر و همکاران، ۲۰۱۰). محققان بر این باورند که مدیران مدارس به ویژگی‌ها و قابلیت‌های مدیریت کارآفرینانه نیاز دارند تا وظایف خود را به درستی انجام دهند (اکسابا و مالیندی، ۲۰۱۰). همچنین، با توجه به عدم توانایی بسیاری از دانش‌آموزان در استفاده از فرصت‌های کارآفرینانه و توجه صرف به مدرک‌گرایی بدون پرورش شایستگی‌های کاربردی در افراد، مدیران مدارس می‌بایست با به‌کارگیری

1. Birdthistle,
2. Cui
3. Barber et al.
4. Xaba & Malindi

روش مدیریت کارآفرینانه، این مشکلات را مرتفع سازند (عابدزاده، ۱۳۹۰). در اهمیت موضوع باید اذعان نمود که به کارگیری مدیریت کارآفرینانه می‌تواند فرصت مناسب و مقتضی را برای رشد روحیه کارآفرینی در محیط آموزشی فراهم نماید و از این طریق به روند حاکم شدن فرهنگ کارآفرینانه بر کل جامعه کمک نماید (نصیری و همکاران، ۱۳۹۴). پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد که مفهوم مدیریت کارآفرینانه از سال ۱۹۸۳ توسط استیونسون بسط داده شده است و آن را شامل شش بعد گرایش استراتژیک، گرایش منابع، ساختار مدیریت، فلسفه پاداش، فرهنگ کارآفرینانه، گرایش رشد می‌داند (استیونسون، ۱۹۹۰). در پژوهشی امجد اقبال و همکاران (۲۰۲۱) به این نتیجه دست یافتند که بین مدیریت کارآفرینانه و رفتار نوآورانه افراد رابطه معنادار و قوی وجود دارد (امجد اقبال و همکاران، ۲۰۲۱). در پژوهشی نقش رهبری کارآفرینانه در نوآوری سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که رهبری کارآفرینانه مدیران باعث افزایش سطح اعتماد و تعامل بین افراد شده و در نهایت افزایش خلاقیت را به همراه دارد (کیم یونگ و همکاران، ۲۰۱۷). در پژوهش دیگری به این نتیجه دست یافته‌اند که مدیرانی می‌توانند زمینه ساز کارآفرینی باشند که رویکرد خلاقانه داشته باشند (لینگ و همکاران، ۲۰۱۷).

پژوهشی با عنوان طراحی و اعتباریابی الگوی نوآورانه رهبری تحول‌آفرین در مدارس متوسطه با رویکرد کیفی انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تحولی در مدارس متوسطه از ۹ فصل انتخابی متشکل از تسهیل در برنامه‌ریزی و آموزش، مدیریت و نگهداشت منابع انسانی، خلق نوآوری، رهبری حمایتی، خودمدیریتی، رهبری انگیزشی، طراحی سیستم مدیریت عملکرد سازمانی، اثربخشی و استراتژی محوری و کدهای محوری آنها است که در تشکیل مدل پژوهش مؤثر هستند (اصلان‌زاده و همکاران، ۱۴۰۱). یافته‌های

---

1. Stevenson
2. Amjad Iqbal et al.
3. Kim Young et al.
4. Ling et al.

پژوهشی شاکری (۱۳۹۵) نشان می‌دهد که ترویج فرهنگ کارآفرینی در مدارس به ترتیب تحت تأثیر عواملی از قبیل ایجاد زیرساخت‌های کارآفرینی، توسعه آموزش‌های کاربردی، بهبود منابع و امکانات مدارس، توانمندسازی کنشگران انسانی، مدیریت مدرسه محور، پذیرش تفاوت‌ها، اطلاع‌رسانی بازارمحور، آموزش و برنامه درسی خلاق قرار دارد (شاکری سیه کمری، ۱۳۹۵). در پژوهشی مشخص شده است که ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، استراتژی سازمانی، مدیریت منابع انسانی، سیستم پاداش دهی و پشتیبانی مدیریتی تأثیر معناداری بر ایده کارآفرینی در بین معلمان دارد (باشکوه اجیرلو و همکاران، ۱۳۹۴). نتایج پژوهشی دیگری نشان می‌دهد که از نظر اولویت‌بندی به ترتیب عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی در کارآفرینی سازمانی تأثیر بیشتری دارند (مکتبی و باباخانیان، ۲۰۱۵).

همانگونه که ملاحظه می‌شود، تاکنون تلاش‌ها کلی و پراکنده‌ای در زمینه شناسایی مؤلفه‌های مدیریت کارآفرینانه مدارس صورت پذیرفته است و این خلاء پژوهشی وجود دارد که تمامی شاخص‌ها به صورت کامل و جامع شناسایی نشده است. همچنین، بحث مدیریت کارآفرینانه بیشتر در صنعت و نظام اداری مطرح بوده و این پژوهش در پی بسترسازی برای به‌کارگیری مدیریت کارآفرینانه در نظام تعلیم و تربیت است که از نوآوری‌های این پژوهش است. از آنجایی که شناسایی مؤلفه‌های مدیریت کارآفرینانه می‌تواند به مدیران کمک کند تا نوآوری و خلاقیت را در مدارس گسترش دهند و این امر توسعه اقتصادی و اجتماعی را نیز به همراه خواهد داشت، لذا به‌کارگیری مدیریت کارآفرینانه در مدارس ضروری است. متأسفانه نظام آموزشی ما بیشتر در آموزش دانش‌های غیرکاربردی و خرده هدف‌های رفتاری غرق شده است و کمترین توجه را به موضوع کارآفرینی دارد. با توجه به کمبود مطالعات میدانی در حوزه مدیریت کارآفرینانه مدارس در بین تحقیقات علمی و دانشگاهی، این پژوهش در تلاش است با شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت کارآفرینانه مدارس، شرایط را برای توسعه هر چه بیشتر کارآفرینی در مدارس

فراهم آورد. از این رو سعی شد تا با رجوع به نظرات خبرگان نظری و تجربی شاخص‌های مدیریت کارآفرینانه مدارس به خوبی شناسایی شوند. بنابراین در این تحقیق به این سؤال پاسخ داده می‌شود که مؤلفه‌های مؤثر در مدیریت کارآفرینانه مدارس کدامند؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کیفی بوده و به لحاظ هدف کاربردی است. با گردآوری و تحلیل محتوای داده‌های کیفی، مضمون‌های سازمان دهنده و مضمون‌های پایه شناسایی شده‌اند. در این پژوهش با خبرگان نظری و تجربی شامل اساتید کارآفرینی و مدیریت آموزشی و همچنین مدیران مدارس کارآفرین در مجموع ۱۸ نفر مصاحبه انجام شد. این افراد به صورت گلوله برفی انتخاب شده و مصاحبه تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافته است. تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس تحلیل مضمون انجام شد. تحلیل مضمون روشی برای شناسایی و تحلیل مضامین موجود در داده‌هاست. تحلیل مضمون با مضامین پایه شروع می‌شود و تا تعیین مضامین فراگیر ادامه پیدا می‌کند. وقتی مضامین پایه جمع‌آوری شد، بر مبنای موضوع اصلی در قالب مضامین سازمان دهنده طبقه‌بندی می‌شوند. سپس مضامین سازمان دهنده نیز برحسب مضامین پایه مورد بررسی مجدد قرار گرفته و با یکدیگر مضمون بالاتر را شکل می‌دهند که همان مضمون فراگیر است (برون و کلارک، ۲۰۰۶). در اجرای مصاحبه، قبل از شروع اطلاعات مورد نیاز به مصاحبه شونده ارائه شد و سپس مصاحبه با یک سؤال کلی در مورد چگونگی شکل‌گیری مدیریت کارآفرینانه در مدارس شروع و در حین انجام مصاحبه نیز متناسب با پاسخ‌های مصاحبه شونده سعی شد با طرح سؤالات دقیق، اطلاعات کاملی جمع‌آوری شود. در پایان متن مصاحبه‌ها برای شناسایی مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده مدیریت کارآفرینانه مدارس پیاده‌سازی شد و در نهایت، مؤلفه‌های مؤثر در مدیریت

کارآفرینانه مدارس در ۶ مضمون سازمان دهنده طبقه بندی شد. برای اعتباریابی داده‌ها از روش کدگذاری بین دو آزمون استفاده شد. به طور کلی، تعیین اعتبار و پایایی یافته‌ها، مرحله‌ای بسیار مهم در پژوهش کیفی است. اعتبار به میزانی گفته می‌شود 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 مصاحبه‌های انجام شده را کدگذاری و درصد توافق بین دو کدگذار از طریق شاخص آماری کاپای کوهن محاسبه شد. ضریب کاپای کوهن (۱۹۶۰) یکی از روش‌های محاسبه آماری توافق بین دو نفر است که تعیین می‌کند آیا این دو فرد در مورد کدگذاری یک متن خاص با هم توافق دارند یا خیر (کرسول، ۲۰۱۶). این ضریب با استفاده از فرمول ذیل محاسبه می‌شود: (در فرمول زیر به جای ۱۰۰/۰ می‌توان عدد ۱ را قرار داد).

(درصد اتفاق نظری که فقط برحسب شانس انتظار می‌رود) - (درصد اتفاق نظر مشاهده شده)

کاپا = \_\_\_\_\_

(درصد اتفاق نظری که فقط برحسب شانس انتظار می‌رود) - ۱۰۰/۰

پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکر شده برابر با ۸۲ صدم است. با توجه به اینکه میزان پایایی به دست آمده بیش از ۶۰ صدم است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شده و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی مناسب است.

## یافته‌های پژوهش

به منظور پاسخ به سؤال پژوهش، مصاحبه‌های تخصصی با خبرگان تجربی و نظری انجام شد. شرکت کنندگان این مطالعه ۱۸ نفر از خبرگان این حوزه، شامل ۸ استاد دانشگاه (۰/۰ ۴۵)، ۶ مدیر کارآفرین مرد (۰/۰ ۳۳) و ۴ مدیر کارآفرین زن (۰/۰ ۲۲) که ۱ نفر با مقطع تحصیلی کارشناسی (۰/۰ ۶)، ۷ نفر کارشناسی ارشد (۰/۰ ۳۹)، ۱۰ نفر دکتری (۰/۰ ۵۵) بودند که بعد از پیاده سازی داده‌های جمع آوری شده، مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت کارآفرینانه مدارس شناسایی شد. در واقع، ابتدا مؤلفه‌های مرتبط با مدیریت کارآفرینانه مدارس استخراج شد (کدگذاری باز)، سپس کدها دسته بندی شده و طبقات محوری شکل گرفتند و در نهایت مؤلفه‌های نهایی مدیریت کارآفرینانه مدارس تدوین شد. در این پژوهش، طی فرایند تحلیل مضمون تعداد ۲۰ مضمون پایه و ۶ مضمون سازمان دهنده استخراج شد. کدها و مضامین احصا شده از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها در جدول شماره ۱ ارائه می‌شود:

### جدول ۱. مضمون‌های پایه و سازمان دهنده از کدهای باز

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کد باز
برنامه‌ریزی کارآفرینانه	به کارگیری رویکرد برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر	برنامه‌ریزی غیرمتمرکز، دریافت بازخورد مداوم و اصلاح برنامه در طول اجرا، جایگزینی برنامه‌های جدید با برنامه‌های قدیمی در طی فرایند اجرا
	تحلیل کارآفرینانه	بررسی موقعیت فعلی مدرسه برای برنامه‌ریزی کارآفرینی، شناسایی توانمندی‌های کارکنان، بررسی موانع و محدودیت‌های کارآفرینی، جمع‌آوری اطلاعات دقیق از واقعیت‌های محیطی مدرسه، شناسایی اولویت‌های کارآفرینی در مدرسه
	شناسایی استراتژی‌های کارآفرینانه	شناسایی منابع و امکانات بالفعل و بالقوه، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات کارآفرینی در مدرسه، جهت‌گیری استراتژی سازمانی مبتنی بر بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی، ترسیم نقشه راه کلی برای اجرای کارآفرینی، شناسایی اهداف کارآفرینی قابل دستیابی، تعیین فهرستی از اقدامات مورد نیاز برای دستیابی به اهداف کارآفرینانه
تأمین منابع کارآفرینانه	به کارگیری ظرفیت‌های بالقوه محیط مدرسه	استفاده از آخرین، دستگاه‌ها و سازمانهای مردم‌نهاد، استفاده از پتانسیل‌های بالقوه معلمان، دانش‌آموزان و اولیاء آنها، استفاده از حمایت‌های قانونی در حوزه کارآفرینی، برگزاری نمایشگاه‌ها و بازارچه‌ها برای ارائه محصولات نوآورانه، توانایی تغییر کاربری فضای درون مدرسه‌ای
	تعهد به منابع کارآفرینانه	استفاده حداکثری از منابع، به کارگیری روش‌های خلاقانه در استفاده از منابع، کاهش هزینه‌های غیر ضروری، کنترل منابع کارآفرینانه



	رویکرد مبتنی بر شایسته سالاری	استقرار نظام شایسته سالار در گزینش افراد، به کارگیری معلمان و کارکنان خلاق، حفظ و نگهداری معلمان کارآفرین، درک اهمیت وجود منابع انسانی خلاق در مدرسه
سازماندهی کارآفرینانه	حرکت به سمت ساختار غیر متمرکز	دادن استقلال و آزادی عمل به مدیران، تفویض اختیار بیشتر به مدیران مدرسه، مدیریت مدرسه محور به کارگیری 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
نظام انگیزش کارآفرینانه	ارائه برنامه درسی خلاقانه و عملگرایی	ایجاد برنامه درسی مبتنی بر نیازهای واقعی فراگیران، به کارگیری مدل های یادگیری مسئله محور و پروژه محور، ایجاد توانایی های سطوح بالای شناختی در دانش آموزان مانند خلاقیت، درگیر کردن عملی افراد در کارآفرینی
	حمایت از مالکیت فکری	حمایت های مادی و معنوی از صاحبان ایده، معرفی ایده پردازان به جامعه، بها دادن به خلاقیت ها و افکار متفاوت افراد، اطمینان دادن به کارآفرینان جهت صیانت از دارایی های فکری آنها، اطمینان بخشی به افراد کارآفرین در خصوص بهر مند شدن از کارآفرینی، سوء استفاده نکردن از دستاوردهای کارآفرینانه افراد کارآفرین، ایجاد تعادل میان منافع کارآفرینان و منافع کلی مدرسه
	تشویق افراد به استفاده از توانمندی های کارآفرینانه	فراهم کردن فرصتی برای دیده شدن افراد، از بین بردن فضای اضطراب و استرس در مدرسه، تشویق کلامی و غیر کلامی از زحمات افراد کارآفرین، ایجاد سیاست های باز برای اظهار نظر افراد، دادن حس ارزشمند بودن به افراد
	توسعه فرهنگ کارآفرینانه در مدارس	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 شبکه ای
	ایجاد فرصت رشد سریع و نامحدود افراد	یادگیری و رشد چند سطحی افراد، عدم توقف افراد کارآفرین به بهانه های مختلف، ایجاد شرایط مناسب در رسیدن افراد به بالاترین حد از رشد خود، سنجش افراد با توان و قدرت فکری خودشان
	ایجاد رقابت بین گروه ها جهت ارائه ایده های کارآفرینانه	هدایت افراد با علائق مشترک برای ایجاد کسب و کار گروهی، ساماندهی گروه های مختلف کارآفرینی، تشویق گروه ها برای دستیابی به دستاوردهای نوآورانه بیشتر
رهبری کارآفرینانه	رهبری تحولی کارآفرینانه	اعتقاد و احترام ویژه به افراد کارآفرین، توجه به خواسته ها و نیازهای کارآفرینان، ارتقای فرهنگ خطرپذیری، افزایش خلاقیت و تفکر انتقادی در میان زبردستان، ایجاد استراتژی های جهت هدایت و کنترل تغییرات محیطی، ایجاد جو سازمانی انعطاف پذیر
	رهبری مشارکتی کارآفرینانه	تلاش جمعی برای اجرای ایده های نوآورانه، مشارکت دادن افراد در تصمیم گیری های مهم مدرسه، ایجاد ساز کارهایی برای حل مسئله گروهی، تشویق مشارکت افراد در فرایند ایده پردازی، میانجی گیری در اختلاف احتمالی در گروه های کارآفرینی، ایجاد حس مالکیت نسبت به اهداف مشترک در افراد، ایجاد تعهد در افراد، به کارگیری افراد مناسب در زمان مناسب برای اجرای پروژه های کارآفرینانه
	رهبری مثبت گرای کارآفرینانه	ایجاد جو مثبت از کارآفرینی و توانمندی های خلاقانه افراد، چشم پوشی از اشتباهات و فرصت دادن به افراد برای اجرای ایده های نوآورانه، افزایش امیدواری و خوش بینی در افراد در شرایط سخت کارآفرینی، ایجاد حس اعتماد به نفس در افراد برای کارآفرینی

سیستم ارزشیابی کارآفرینانه	سیستم ارزشیابی تعاملی	همفکری و تعامل مدیران با معلمان برای حل چالش‌های کارآفرینی، شناسایی آسان‌تر مشکلات و انحرافات احتمالی در کار با همکاری افراد، ارائه برنامه‌های اصلاحی و بازخورد های مناسب با مشارکت افراد
	سیستم ارزشیابی حداقلی	پرهیز از کنترل نزدیک و زیاد، تعیین حداقل پابدها 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، تأکید بر عملکرد و دستاوردهای عملی افراد در ارزشیابی؛ پرهیز از تکلیف محوری و حافظه محوری، ارتقاء افراد بر اساس توانمندی آنها در عرصه عمل، به کارگیری ارزشیابی عملی به جای آزمون‌های نظری، تأکید بر آزمون‌های خلاقانه و مبتنی بر حل مسئله، تأکید بیشتر بر کیفیت سنجی بجای کمیت سنجی

همان طوری که در جدول بالا نشان داده شده با بررسی متون و نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، در نهایت مؤلفه‌های مؤثر مدیریت کارآفرینانه مدارس شناسایی و در ۶ مضمون سازمان دهنده شامل برنامه‌ریزی کارآفرینانه (به کارگیری رویکرد برنامه ریزی انعطاف پذیر، تحلیل کارآفرینانه، شناسایی استراتژی‌های کارآفرینانه)، تأمین منابع کارآفرینانه (به کارگیری ظرفیت‌های بالقوه محیط مدرسه، تعهد به منابع کارآفرینانه، رویکرد مبتنی بر شایسته-سالاری)، سازماندهی کارآفرینانه (حرکت به سمت ساختار غیرمتمرکز، استفاده از ساختار غیرمکانیکی)، نظام انگیزش کارآفرینانه (ارائه برنامه درسی خلاقانه و عملگرایانه، حمایت از مالکیت فکری، تشویق افراد به استفاده از توانمندی‌های کارآفرینانه، توسعه فرهنگ کارآفرینانه در مدارس، ایجاد فرصت رشد سریع و نامحدود افراد، ایجاد رقابت بین گروه‌ها جهت ارائه ایده‌های کارآفرینانه)، رهبری کارآفرینانه مدارس (رهبری تحولی کارآفرینانه، رهبری مشارکتی کارآفرینانه، رهبری مثبت‌گرای کارآفرینانه) و سیستم ارزشیابی کارآفرینانه (سیستم ارزشیابی تعاملی، سیستم ارزشیابی حداقلی و سیستم ارزشیابی عملگرا) دسته بندی شدند.

## بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش، طی فرایند تحلیل مضمون تعداد ۶ مضمون سازمان دهنده (برنامه ریزی کارآفرینانه، تأمین منابع کارآفرینانه، سازماندهی کارآفرینانه، نظام انگیزش کارآفرینانه،

رهبری کارآفرینانه، سیستم ارزشیابی کارآفرینانه) به دست آمده است. اولین مضمون سازمان دهنده مدیریت کارآفرینانه مدارس، برنامه‌ریزی کارآفرینانه است. این مضمون در برگیرنده-ی مفاهیمی همچون: به‌کارگیری رویکرد برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر، تحلیل کارآفرینانه، شناسایی استراتژی‌های کارآفرینانه است. نتایج این پژوهش در مقوله برنامه‌ریزی کارآفرینانه با نتایج پژوهش‌های نصراصفهانی و همکاران (۱۳۹۷)، ناظمی و صفاری نیا (۱۳۹۴) تطابق دارد. این پژوهشگران هم دریافتند که برنامه‌ریزی کارآفرینانه برای توسعه کارآفرینی در مدارس بسیار مهم هستند. در نمونه‌ای از پاسخ مصاحبه‌شوندگان چنین اشاره شده است: "با توجه به ماهیت کارآفرینی که نیازمند انعطاف‌پذیری و پویایی در سرتاسر سازمان است، با برنامه‌ریزی خطی و عقلایی صرف نمی‌توانیم مدیریت کارآفرینانه را اجرا کنیم. نیازمند برنامه‌ریزی‌های انعطاف‌پذیر هستیم یعنی اینکه یک چشم‌انداز کلی را مشخص کنیم و هر چقدر در اجرا جلوتر می‌رویم، سعی داریم با توجه به چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌رو، آن را اصلاح کنیم. در این صورت برنامه در طی مسیر کامل‌تر و دقیق‌تر می‌شود و می‌توانیم مشکلات را بهتر شناسایی کنیم. بنابراین بجای استفاده از برنامه‌ریزی خطی که در آن تمام جزئیات را پیش‌بینی کرده باشیم، بهتر است از رویکرد برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر استفاده کنیم چرا که بسیاری از فعالیت‌های کارآفرینی نیاز به محیط پویا و در حال شدن دارد..." یکی دیگر از مقوله‌های اصلی مدیریت کارآفرینانه مدارس، تأمین منابع کارآفرینانه است. این مقوله در برگیرنده مفاهیمی همچون: به‌کارگیری ظرفیت‌های بالقوه محیط مدرسه، تعهد به منابع کارآفرینانه، رویکرد مبتنی بر شایسته‌سالاری است. هر کدام از مؤلفه‌های به دست آمده معرف ابعاد مختلفی از تأمین منابع کارآفرینانه هستند. در تأیید یافته‌ها می‌توان به پژوهش‌های برون و همکاران (۲۰۰۱)، شاکری (۱۳۹۵)، قرونه و همکاران (۱۳۹۵) اشاره کرد. این پژوهشگران هم دریافتند که بدون تأمین منابع کارآفرینانه و استفاده بجا و مناسب از این منابع، نمی‌توان مدیریت کارآفرینانه را به‌کار گرفت و کارآفرینی را در سازمان گسترش

داد. در نمونه‌ای از پاسخ مصاحبه شوندگان چنین اشاره شده است: "مدیران مدارس می‌توانند با انجام یکسری از اقدامات، منابع لازم برای اجرای ایده‌های کارآفرینانه را بدست بیاورند. استفاده از پتانسیل‌های بالقوه معلمان، دانش‌آموزان و اولیاء آنها، استفاده از حمایت‌های قانونی در حوزه کارآفرینی مانند صندوق نوآوری و شکوفایی، استفاده از خیرین، دستگاه‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد، دعوت از کارآفرینان برتر و درخواست کمک از آنها، برگزاری نمایشگاه‌ها و بازارچه‌ها برای ارائه محصولات نوآورانه معلمان و دانش‌آموزان، پیش فروش محصولات و یا خدمات نوآورانه به مشتریان بالقوه، استفاده از فضای مجازی برای تبلیغات و تأمین مالی، توانایی تغییر کاربری فضای درون مدرسه‌ای... از جمله این اقدامات است که مدیران مدارس می‌توانند با به‌کارگیری این قابلیت‌ها و امکانات محیطی بسیاری از مشکلات تأمین منابع برای اجرای ایده‌های کارآفرینانه را حل کنند..."

یکی دیگر از مقوله‌های اصلی مدیریت کارآفرینانه مدارس، سازماندهی کارآفرینانه است. این مقوله در برگرفته‌ی مفاهیمی همچون حرکت به سمت ساختار غیرمتمرکز و استفاده از ساختار غیرمکانیکی است. در تأیید یافته‌ها میتوان به پژوهش‌های مکتبی و باباخانیان<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، باشکوه اجیرلو و همکاران (۱۳۹۴) اشاره کرد. در نمونه‌ای از پاسخ مصاحبه شوندگان چنین اشاره شده است: "برای پاسخ به این سؤال که نوع سازماندهی و ساختار مدرسه برای توسعه کارآفرینی در آن به چه شکل باشد؟ باید گفت: از آنجای که کارآفرینی همیشه در حال شدن است و نیاز به این دارد که به افراد اجازه بدهید که ایده‌های خلاقانه داشته باشند و مدرسه پویا و همیشه در حال تغییر باشد، با ساختار بوروکراتیک نمی‌توانیم چنین مدرسه‌ای را بسازیم. در واقع ما نیاز به ساختار غیرمکانیکی داریم و با ساختار سخت و سفت نمی‌توانیم کارآفرینی را در مدرسه گسترش دهیم. در ساختار انعطاف‌پذیر وظایف به طور کلی مشخص می‌شوند. در این ساختار نگران شرح شغل نخواهیم بود چرا که شرح شغل خیلی دقیقی وجود ندارد. سلسله مراتب سازمانی مسطح‌تر است و شاهد کاهش سلسله مراتب

سازمانی هستیم. یکسری روابط پویاتر و انعطاف پذیرتری در سازمان وجود دارد... " پاسخ یکی دیگر از مصاحبه شوندگان در ذیل این مسئله را به خوبی تبیین نموده است. " متأسفانه ما شاهد بخشنامه‌های زیادی هستیم که هر ساله به مدارس ابلاغ می‌شود و از آن تاسف بارتر اینکه مدیرانی را به عنوان مدیر برتر سال انتخاب می‌کنیم که به این قوانین و مقررات پایبندتر باشند و به خوبی ولو به صورت صوری به بخشنامه‌ها پاسخ دهند. در حالی که آموزش و پرورش باید شرایطی را مهیا کند تا با حذف قوانین و مقررات زائد به سمت ساختار منطقی حرکت کند. در مدارس باید اطلاعات و ارتباطات به صورت شفاف و سریع در سازمان جریان یابد و در واقع ارتباط دو طرفه ایجاد شود... " یکی دیگر از مقوله‌های اصلی مدیریت کارآفرینانه مدارس، نظام انگیزش کارآفرینانه است. این مقوله دربرگیرنده مفاهیمی همچون ارائه برنامه درسی خلاقانه و عملگرایانه، حمایت از مالکیت فکری، تشویق افراد به استفاده از توانمندی‌های کارآفرینانه، توسعه فرهنگ کارآفرینانه در مدارس، ایجاد فرصت رشد سریع و نامحدود افراد، ایجاد رقابت بین گروه‌ها جهت ارائه ایده‌های کارآفرینانه است. در تأیید یافته‌ها میتوان به پژوهش‌های برنان و مک گوان (۲۰۰۸)، شرمین و همکاران (۲۰۰۸) و باشکوه اجیرلو و همکاران (۱۳۹۴)، اشاره کرد. هر کدام از این پژوهشگران به مؤلفه‌های از نظام انگیزش کارآفرینانه اشاره کرده‌اند که با یافته‌های این پژوهش تطابق دارد. در نمونه‌ای از پاسخ مصاحبه شوندگان چنین اشاره شده است: " مدیر باید نگاه مثبت به کارها و توانمندی‌های دانش‌آموزان و معلمان خود داشته باشد و فضای مدرسه را برای تغییر و نوآوری آماده کند. برای برانگیختن انگیزه کارآفرینی، ایجاد «منطقه امن» برای آزمون و خطاهای دانش‌آموزان و معلمان که شامل ایجاد فضایی برای اجرای ایده‌ها و حمایت از موفقیت‌ها و شکست‌های آنهاست، بسیار حائز اهمیت است. حوزه‌های امن تجربی انگیزه‌های درونی ایجاد می‌کنند که بسیار قدرتمندتر از انگیزه‌های بیرونی هستند. زیرا باعث

- 
1. Brennan & McGowan
  2. Sherman et al.

خلاقیت می‌شوند... " یکی دیگر از پاسخ دهندگان در این مورد می‌گوید که: " اگر مدرسه‌ای به دنبال گسترش کارآفرینی هست باید فرهنگ کل مدرسه با فضای کارآفرینانه متناسب شود و این امر بدون تلاش و حمایت مدیران ارشد نظام تعلیم و تربیت امکان پذیر نیست. در بسیاری از موارد شاهد این هستیم که فضا برای ایده‌پردازی و نوآوری در مدارس فراهم نیست چرا که دانش‌آموزان و معلمان کارآفرین از سوی مدیران ارشد حمایت نمی‌شوند. مطمئناً در چنین فضای فرهنگ کارآفرینانه شکل نخواهد گرفت. باید توجه داشت که فرهنگ کارآفرینانه در مدارس، نقش بسیار مهمی در ایجاد انگیزه معلمان و دانش‌آموزان برای کارآفرینی دارد... " یکی دیگر از مقوله‌های اصلی مدیریت کارآفرینانه مدارس، رهبری کارآفرینانه است. این مقوله در برگیرنده مفاهیمی همچون رهبری تحولی کارآفرینانه، رهبری مشارکتی کارآفرینانه، رهبری مثبت‌گرای کارآفرینانه است. مدیران با هر نوع رهبری نمی‌توانند بستر ساز گسترش نوآوری در مدرسه باشند. نتایج این پژوهش در مقوله رهبری کارآفرینانه با نتایج پژوهش‌های امجد اقبال و همکاران (۲۰۲۰)، سوری و اشلی (۲۰۰۸) و فهری (۱۳۹۸) همخوانی دارد. این پژوهشگران هم به رهبری کارآفرینانه به عنوان عاملی که در گسترش کارآفرینی و بهبود عملکرد نوآوران کارکنان در سازمان تأثیر گذار است تأکید کرده‌اند. در نمونه‌ای از پاسخ مصاحبه شوندگان چنین اشاره شده است: " مدیرانی که به دنبال تغییر و تحول در مدرسه خود هستند، از سبک رهبری تحول آفرین استفاده می‌کنند که بستر را برای رفتارهای نوآوران و کارآفرینانه فراهم می‌سازند. آنها با ایجاد انگیزه در معلمان و دانش‌آموزان خود می‌توانند زمینه را برای تولید، ترویج و پیاده سازی ایده‌های نو فراهم کنند. این فرایند خود موجب بروز فعالیت‌های کارآفرینانه می‌شود... " یکی دیگر از مصاحبه شوندگان در مورد این موضوع بیان می‌کند که: " در واقع مدیرانی موفق به اجرای مدیریت کارآفرینانه در مدارس خود می‌شوند که نگاه مثبت به توانمندی‌های داخلی خود داشته باشند و

امیدوار باشند که می‌تواند با پشتکار و همت بالا به دستاورد های زیادی دست یابند. در واقع شعار این مدیران باید "ما می‌توانیم" باشد. در غیر این صورت، با نگاه ناامیدانه به امکانات و منابع انسانی، نمی‌توان دست به کارآفرینی زد... " یکی دیگر از مقوله‌های اصلی مدیریت کارآفرینانه مدارس، سیستم ارزشیابی کارآفرینانه است. این مقوله در برگرفته‌ی مفاهیمی همچون سیستم ارزشیابی تعاملی، سیستم ارزشیابی حداقلی و سیستم ارزشیابی عملگرا است. در تأیید یافته‌ها میتوان به پژوهش‌های اوری و درون (۲۰۱۲)، نصراصفحانی و همکاران (۱۳۹۷) اشاره کرد. در نمونه‌ای از پاسخ مصاحبه شونده‌گان چنین اشاره شده است: مشکل اصلی ما در عدم گسترش کارآفرینی این است که مدیران زیاد در کار معلمان و دانش‌آموزان خود دخالت می‌کنند و فرصت کسب تجربه از اشتباهات و شکست‌ها را به آنها نمی‌دهند. این دخالت‌های بیجا و بی‌موقع انگیزه کارآفرینی را در افراد از بین می‌برد... " یکی دیگر از مصاحبه شونده‌گان در مورد این موضوع بیان می‌کند که: مدیران تنها زمانی موفق به ایجاد فضای کارآفرینانه در مدرسه می‌شوند که معیارهای ارزشیابی سنتی که بیشتر بر روی حافظه محوری و بعد نظری تأکید دارد را کنار بگذارند و توانایی عملی افراد در انجام پروژه‌های کارآفرینانه را بسنجند. مدیران مدارس می‌توانند با انجام اقداماتی مانند ارزشیابی عملی به جای آزمون‌های نظری، تدارک آزمونهای مبتنی بر حل مسئله، پرهیز از تکلیف محوری و حافظه محوری، درخواست از دانش‌آموزان و معلمان برای ایده پردازی و انجام پروژه‌های کارآفرینانه و تدارک آزمونهای خلاقانه فضا را برای ارزشیابی دقیق‌تر فراهم آورند و در نتیجه باعث گسترش کارآفرینی در مدرسه شوند. اگر چنانچه تأکید مدیران در ارزیابی از دانش‌آموزان و معلمان بر توانمندی آنها در عرصه عمل باشد ما شاهد گسترش کارآفرینی در مدارس خواهیم بود... " براساس نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهاداتی به مدیران برای به‌کارگیری مدیریت کارآفرینانه و توسعه کارآفرینی در مدارس به شرح ذیل ارائه می‌شود:

-برگزاری مستمر جلسات کمیته‌ای کارآفرینی جهت بحث و بررسی فرایند برنامه ریزی کارآفرینی در مدرسه با حضور صاحب نظران و فعالان کارآفرینی و ارائه خدمات مشاوره‌ای جهت راه‌اندازی کسب و کارهای کارآفرینانه به معلمان و دانش‌آموزان - شبکه سازی مدیران در برقراری ارتباطات مستمر و اثربخش با محیط بیرونی سازمان و به‌کارگیری مشارکت صنعت، دانشگاه‌ها، سرمایه‌گذاران بالقوه و پایش‌های علمی و فناوری -بازدید مستمر مدیران، معلمان و دانش‌آموزان از نمونه‌های موفق کارآفرینی در حوزه‌های مختلف در غالب گردش‌های علمی -حمایت و تأمین مالی طرح‌های کارآفرینانه دانش‌آموزان و معلمان کارآفرین و طراحی فرایندهای جذب سرمایه جهت راه‌اندازی کسب و کارهای جدید -برگزاری کلاس‌ها به صورت کارگاهی و عملی، یادگیری دروس به صورت کاربردی با رویکرد کارآفرینانه و تولید دانش توسط خود معلمان و دانش‌آموزان - به‌کارگیری ارزشیابی عملی به جای آزمونهای نظری، تدارک آزمونهای مبتنی بر حل مسئله و درخواست از دانش‌آموزان و معلمان برای ایده پردازی و انجام پروژه‌های کارآفرینانه. در این پژوهش محدودیت‌های هم وجود داشته است از جمله اینکه ناکافی بودن پژوهش‌های داخلی و محدود بودن پژوهش‌های خارجی در زمینه مدیریت کارآفرینانه در مدارس، کار جمع‌آوری اطلاعات را در حوزه مورد مطالعه با محدودیت‌های مواجه ساخت. همچنین، عدم اعتقاد تعدادی از مدیران و کارشناسان به موضوع مدیریت کارآفرینانه در مدارس به طوری که آن را مختص صنعت و سازمان‌های غیر آموزشی می‌دانستند.

این پژوهش برگرفته از رساله دکتری مدیریت آموزشی از دانشگاه شهید بهشتی تهران است. نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از همکاری و مساعدت همه عزیزانی که در این پژوهش ما را یاری نموده‌اند سپاسگزاری نمایند.



## منابع و مآخذ

- اصلان زاده، حسن، مردای، مسعود، مجتبی زاده، محمد. (۱۴۰۱) طراحی و اعتباریابی الگوی نوآورانه رهبری تحول آفرین در مدارس متوسطه با رویکرد کیفی، نشریه علمی/ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره دهم، شماره چهار، صص ۱-۲۴.
- باشکوه اجیرلو؛ اکبر، مرادی، مسعود و حیدری اناری، علی. (۱۳۹۴). "بررسی عوامل سازمانی اثرگذار بر، ایده کارآفرینی در بین معلمان مدارس متوسطه ی شهرستان اردبیل"، روانشناسی مدرسه، دوره ۴، شماره ۱، ۳۸-۵۱.
- شاکری سیه کمری، شادی. (۱۳۹۵). "شناسایی عوامل مؤثر بر ترویج فرهنگ کارآفرینی مدارس متوسطه دوم شهر تبریز بر مبنای روش شناسی کیو"، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان.
- عابدزاده خالدی، عشرت. (۱۳۹۰). "بررسی تأثیر نقش‌های مدیران بر تقویت ویژگی‌های کارآفرینی دانش‌آموزان از دیدگاه دبیران مدارس متوسطه دخترانه شهرستان ری"، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- فهری، سید نظام. (۱۳۹۸). "شناسایی ویژگی‌های رهبری کارآفرینانه در مدیریت مدارس متوسطه شهر سنج"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فرهنگیان.
- قربانی، زهرا. (۱۳۹۵). "طراحی مدل مدارس کارآفرین با رویکرد مدل کسب و کار (مقطع دوره دوم متوسطه)"، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت کارآفرینی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شاهد تهران.
- قرونه، داود، عابدی، حسین، احمدآبادی، آرزو. (۱۳۹۵). "ویژگی‌های کارآفرینانه موسسان زن و مرد (مطالعه موردی: دبیرستان‌های غیر دولتی شهر تهران)"، فصلنامه زن در توسعه و سیاست، سال چهاردهم شماره ۲، ۲۰۳-۲۱۶.
- ناظمی، فاطمه، صفاری نیا، مجید. (۱۳۹۴). بررسی ارتباط سبش‌های تصمیم‌گیری و ادراک ریسک با رفتارهای کارآفرینانه در بین مدیران فرهنگی، فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۴، شماره ۴، ۸۹-۱۱۷.

نصراصفهانی، حمید، شاهین، آرش، حکمت پناه، مسعود، نصری، مسعود، نصراصفهانی، مریم، نصراصفهانی، ژاله. (۱۳۹۷). "فلسفه مدارس کارآفرین، مدیریت در مدارس کارآفرین و تأثیر کتب کارآفرینی در مدارس و دبیرستانهای کار آفرین در ایران"، نخستین کنفرانس ملی مدارس کارآفرین.

- 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.
- Barber, M., Whelan, F., & Clark, M. (2010). Capturing the leadership premium, Mckinsey& Company. Retrieved from: <http://mckinseysociety.com/capturing-the-leadership-premium/>.
- Birdthistle, N., Keane, T., Linden, T., & Eager, B. (2023). Back to school: an examination of teachers' knowledge and understanding of entrepreneurship education. In *Enhancing Entrepreneurial Mindsets Through STEM Education* (pp. 223-248). Cham: Springer International Publishing.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2, 77-101.
- Brennan, M. E., & McGowan, P. (2008). Academic entrepreneurship: An exploratory case study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 12(3), 144-164.
- Brown, Terrence, Davidsson, Per and Wiklund, Johan. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*, 22(10): 953-968.
- Creswell, John W. (2016). *30 Essential Skills for the Qualitative Researcher*. (translated by Kalantari, M and Gholtash, A). Tehran: Mahde Pejouhesh. [Persian]
- Cui, J., Sun, J., & Bell, R. (2021). The impact of entrepreneurship education on the entrepreneurial mindset of college students in China: The mediating role of inspiration and the role of educational attributes. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100296.

- Kim Young, Park S, Miao Q. (2017). *Entrepreneurial Leadership and Organizational Innovation*, Public Service Innovations in China, 151-184.
- Ling He, Peter Standen & Coetzer, Alan. (2017). The perceived personal characteristics of entrepreneurial leaders, *Small Enterprise Research*, 24:2, 97 -119.
- 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.
- Ori, Eyal and Doron, Yosef-Hassidim (2012). Managing Educational Champions: Entrepreneurship in Schools. *Journal of School Leadership*. Vol. 22 Issue 1, 210-255.
- 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.
- Sherman, P. S., Sebor, 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. 29-42.
- Stevenson, H. H. and J. C. Jarillo (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11: 17-27.
- Surie G & Ashly A. (2008). Integrating pragmatism and Ethics in Entrepreneurial leadership for Sustainable Value creation, *journal of business Ethics*, Vol. 81, 235-246.
- Xaba, M. & Malindi, M. (2010). Entrepreneurial orientation and practice: three case examples of historically disadvantaged primary schools. *South African Journal of Education*, 30:7589. Available: [http://reference.sabinet.co.za/webx/access/electronic\\_journals/educat/educat\\_v30\\_n1\\_a6.pdf](http://reference.sabinet.co.za/webx/access/electronic_journals/educat/educat_v30_n1_a6.pdf). Accessed 9 December 2013.
- 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), 84-91.

