

بازسازی نقش مدیر در مدارس متمایل به ساختار کارآفرینانه

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۶/۳؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۳/۱۰

حنیف حاجی آقایی^۱ و علی خلخالی^{*}

چکیده

هدف: در هر فرایند اصلاحی در سازمان‌ها، تعهد مدیریت، تضمین‌کننده تحقق برنامه‌های تحولی محسوب می‌شوند. به ویژه در سطح مدرسه‌ای، توسعه تعهد مدیریت به گرایش‌های کارآفرینانه، بدون بازسازی نقش مدیران، شدنی نیست. با این رویکرد، هدف پژوهش حاضر، تلاش برای بازسازی نقش مدیر در مدارس است که گرایش به ساختارهای کارآفرینانه دارند.

مواد و روش‌ها: این پژوهش با رویکرد کیفی از نوع پدیدارشناسانه انجام شد. به همین منظور ده تن از صاحب نظران و خبرگان کارآفرینی که دارای تجربه عملی در سیستم‌های مدرسه‌ای بودند، به‌طور هدفمند از نوع مبتنی بر معیار و تا مرز اشباع نظری، دعوت به مشارکت شدند. از مصاحبه نیمه ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. محتوای مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون، تجزیه و تحلیل شدند.

بحث و نتیجه‌گیری: پس از تحلیل مصاحبه‌ها، ۹۷ مضمون پایه بازشناسی شد و در نهایت ۱۶ مضمون سازمان دهنده در قالب ۵ مضمون فراگیر به‌عنوان نقش‌های مدیر در مدارس که تمایل به ساختارهای کارآفرینانه دارند، مضمون‌یابی شدند. این نقش‌ها تحت عنوان رهبری کارآفرینانه، طراح اکوسیستم کارآفرینی، متعادل‌کننده بین همه گروه‌های ذینفع مدرسه، فردی‌ساز برنامه‌های مدرسه، و توسعه‌دهنده فرهنگ شبکه‌ای نام‌گذاری شدند. این نقش‌های فراگیر، از ظرفیت لازم برای بازسازی نقش مدیران مدارس متمایل به کارآفرینی برخوردارند. همچنین بخشی از نتایج این پژوهش نشان داد که مدیریت مدارس متمرکز بر نقش‌های کارآفرینانه، قادر به افزایش کارایی و خلق ارزش‌های نوآورانه است.

کلید واژگان: اکوسیستم کارآفرینی، مدرسه کارآفرین، مدیر کارآفرین.

۱. دانشجوی دکتری پژوهش محور مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تنکابن، تنکابن، ایران.

* نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تنکابن، تنکابن، ایران.

khalkhali_ali@yahoo.com

آنچه هم‌اکنون از ذینفعان مدارس اعم از دانش‌آموزان، معلمان، مدیران و غیره به گوش می‌رسد، احساس یاس، نسبت به روندهای فعلی مدارس است. گرچه آموزش ماهیتاً قرار است فرایندی پیش‌رونده باشد، لیکن مدارس با ساختارهای غیرمنعطف، بسیاری از کارکردهای خود را از دست داده‌اند و بعضاً با اعمال فشارهای محیطی صرفاً به صادرکننده مدرک تبدیل شده‌اند. آموزش‌های رسمی راهبردهای مناسبی برای حمایت از دانش‌آموزان ایجاد نمی‌کنند (وارگاس^۱، ۲۰۱۹). دانش‌آموختگان در مواجهه با بازار کار، کارجویانی هستند که در جستجوی سازمان مدنظر خود، حیرانند، در حالی که اشتغال‌پذیری و کسب درآمد وارد دوره جدیدی شده است. این تغییر پارادایم در تعریف منابع تولید و خلق ثروت، ادبیات نوپدید را با خود بازآفرینی کرده است. در این بین، سیستم‌های آموزشی اعم از آموزش عمومی رسمی، نظام آموزش عالی و حتی سیستم‌های آموزش غیررسمی به سرعت لازم است تا با درک این تغییر پارادایمی، تحولات ساختاری و ماهیتی را تجربه نمایند. سازه مدارس کارآفرین نیز با این هدف اخیراً مفهوم‌سازی شده است (حاجی‌آقایی و خلخالی، ۱۳۹۸).

امروزه مدرسه کارآفرین مفهومی شناخته‌شده در ادبیات آموزش و پرورش و آموزش کارآفرینی است. مدرسه کارآفرین در پی آماده‌سازی محیطی است که در آن همه عوامل، به ارزش‌آفرینی فکر می‌کنند. این مدرسه در حقیقت یک فضای یادگیری است که جانشین محیط‌های فعلی می‌شود. ماهیت این فضای یادگیری، شامل اتاق‌های فیزیکی (کلاس درس، آزمایشگاه، کارگاه و غیره) و فضاهای روانی و فکری (محتوا، روش، رویکرد و زمینه‌ها)، کم و بیش متأثر از تعهد مدیران و معلمان هستند. از این منظر در بحث مدرسی که تمایل به رویکردهای کارآفرینانه دارند، تمرکز بر افزایش درک مجریان (مدیران و معلمان) از آموزش کارآفرینی و امکان بهره و جاگذاری آن در برنامه‌های معمول مدرسه است (مینا^۲ و دیگران، ۲۰۱۸). رایبسون^۳ (۲۰۱۰) در گزارشی عنوان کرد که مدیران به‌طور مطلوب نقش «کارآفرینان سیاست و خط‌مشی»^۴ را ایفا می‌کنند. به این ترتیب، مدیران عوامل تغییر برای فرآیند تجدید ساختار در مدرسه و حتی فراتر از آن هستند. انتظار می‌رود که مدیران، برنامه‌های آموزشی کارآفرینی در مدارس خود را برای پیشرفت سیستماتیک فراهم کنند (گیب^۵، ۲۰۱۱، فرانک^۶، ۲۰۰۷). رهبران چشم‌انداز محور، برای اقدامات خود برنامه دارند و تحول را

1. Vargas

3. Robinson

5. Gibb

2. Minna

4. Policy Entrepreneurs

6. Frank

برای رسیدن به یک هدف خاص آغاز می‌کنند. انجام این کار، مخصوصاً در مناطقی که سیستم آموزش و پرورش شامل فرصت‌های محدودی برای مدیریت یک مدرسه به شیوه‌ای متفاوت از الگوهای متداول است، با انتقاد همراه و البته از اهمیت زیادی برخوردار است. رهبران مدرسه معمولاً با موانعی نظیر عدم کفایت بودجه آموزشی ملی، آموزش ضعیف و کیفیت پایین یادگیری، برنامه‌های محدود و منابع آموزشی نامناسب مواجه می‌باشند. با این وجود، مدیر مدرسه‌ای با ساختار کارآفرینانه، با موفقیت از مرزهای منابع مالی، فرهنگ، زبان و فناوری عبور، و در نتیجه آموزش‌های کارآمد واقعی را فراهم می‌کند (ون یارسولد^۱ و دیگران، ۲۰۱۶). مدیران به‌عنوان رهبران مدرسه، مسئول توسعه مدرسه هستند. فعالیت‌های مربوط به توسعه به دلایل مختلف مورد نیاز است. چشم‌انداز مدیران و نیاز به بهبود فرآیند در مدرسه احتمالاً دارای یک اثر محوری است. در شرایط بهبود عملیات، تمرکز اصلی مدیر بر کارایی داخلی (مور^۲ و دیگران، ۲۰۰۲) یا دنبال کردن اصلاح در کار و توانمندسازی معلمان است. به این ترتیب، مدرسه بهبود می‌یابد، شیوه‌های مناسب گسترش و اعمال می‌گردد و ابتکارات و خلاقیت‌های معلمان بروز می‌یابد (مویج و هریس^۳، ۲۰۰۶). کوتاری و هندزکومب^۴ (۲۰۰۷) معتقد بودند که عملکرد مدیریت مدرسه متمایل به رویکرد کارآفرینانه، و اجرای آموزش کارآفرینی، به فرهنگ‌سازمانی و میزان توجه به آموزش کارآفرینی در ساختار مدرسه بستگی دارد. از این منظر، فعالیت‌های مدیریتی مدیر کارآفرین در مدرسه در حال توسعه باعث افزایش اهمیت و توجه شده است. فرانک (۲۰۰۷) بحث کرد که فعالیت‌های کارآفرینی در مدارس به جای اجرای دقیق برنامه‌ریزی شده، از وقایع تصادفی ساخته شده است. بنابراین گرچه هدف و فعالیت‌های مدیر کارآفرین ممکن است دقیقاً منجر به برنامه‌ها، محصولات و خدمات کارآفرینانه نشود ولی برای توسعه فرهنگ کارآفرینی مدرسه بسیار مؤثر است (مینا و دیگران، ۲۰۱۸). با توجه به فشار روزافزون تمرکززدایی و رقابت‌پذیری که مدارس در طول سال‌های گذشته با آن مواجه بوده‌اند، تغییر نقش مدیران مدرسه به‌عنوان کارآفرینان، با عکس‌العمل‌های مثبتی در محافل آکادمیک و غیرآکادمیک مواجه شد (یمینی^۵ و دیگران، ۲۰۱۵). برای پایداری مدارس در جریان رقابت، به ویژه در دنیای پرتلاطم و متغیر امروز، ذهنیت

1. Van Jaarsveld
3. Muijs & Harris
5. Yemini

2. Moore
4. Kothari & Handscombe

کارآفرینانه^۱ (مک‌گرث^۲ و میک میلان^۳، ۲۰۰۰) توصیه شده است تا هم‌چون عنصری کلیدی از مدیریت استراتژیک مدرن عمل کند. به‌طور کلی، تمرکز بر مفهوم رهبری و مدیریت کارآفرینانه بسیار مهم است. براساس تحقیقات قبلی (مک‌گرث و مک‌میلان، ۲۰۰۰، کوراتکو^۴ و هورنس‌بای^۵، ۱۹۹۸) رهبری کارآفرینانه این‌طور تعریف شد: رهبری، سناریوها و چشم‌اندازهای دور‌دست را ایجاد می‌کند تا شرکت‌کنندگان را به بازیگران و حامیان، در جهت کشف و بهره‌برداری از ارزش‌آفرینی استراتژیک، تبدیل و بسیج کند (استافرگن^۶، ۲۰۱۴). مدیریت و رهبری آموزشی معمولاً شامل وظایفی مانند پیگیری رسالت مدرسه، نظارت بر معلمان و کارکنان، ارائه کارگاه‌های تخصصی و مهارتی در برنامه درسی، پیش‌بینی برنامه‌های جایگزین، تشویق رشد حرفه‌ای و ایجاد حس تعلق سازمانی است (گالیک^۷، ۲۰۱۸). رهبران آموزشی تأثیرات بسیار مهمی بر کیفیت سازماندهی مدرسه و نتایج دانش‌آموزان دارند. در حقیقت این همان "راهبر کشتی"^۸ است؛ زیرا مدیر همواره درگیر پیشرفت سازمان است. به‌طور خاص، در سازماندهی مدرسه همه فعالیت‌ها برای دستیابی به اهداف مشترک است. هدف مدیریت مدرسه، بهبود و ارتقاء مدرسه است. رهبران مدارس عامل مهمی برای اثربخشی مدارس هستند تا دانش‌آموزان را برای رسیدن به موفقیت‌های آینده آماده سازد (لیتوود^۹ و دیگران، ۲۰۰۶، فیرمانینگ سی کولو^{۱۰}، ۲۰۱۶). هرگونه بحث در مورد مفهوم رهبری کارآفرینانه بر این فرض استوار است که به نوعی می‌تواند از دیگر اشکال رهبری متفاوت باشد (هنک^{۱۱} و کادول^{۱۲}، ۲۰۰۵). وودز^{۱۳} و دیگران (۲۰۰۷) این نوع مدیریت را مستعد بودن و اقدام جهت دستیابی به ارزش توسط خلق، گرفتن و یا پیگیری فرصت‌ها برای تغییر، نوآوری و پیدا کردن منابع جدید و یا راه‌های جدیدی برای استفاده از منابع موجود (مالی، مواد و منابع انسانی) تعریف کردند. مدیر در یک مدرسه که متمایل به ساختارهای کارآفرینانه است، مجموعه‌ای از خصایص تغییر‌یافته را در خود می‌بیند. تافلر^{۱۴} (۱۹۸۴) یکی از این خصوصیت‌ها را انطباق‌پذیری می‌داند و معتقد بود مدیر باید برای یک اقدام اساسی، توانا باشد. او باید فراتر از افکار فکر کند و

1. Entrepreneurial Mind-Set
3. MacMillan
5. Hornsby
7. Gawlik
9. Leithwood
11. Hentschke
13. Woods

2. McGrath
4. Kuratko
6. Stoffregen
8. Leader-Ship
10. Firmaningsih-Kolu
12. Caldwell
14. Toffler

از بالا به قضایا نگاه کند. مدیر تغییرات لازم را در روش‌ها، برنامه‌ها و اهداف، قبل از وقوع هر اتفاقی انجام می‌دهد. حسن‌مرادی (۱۳۸۵) معتقد است که مدیر باید مجهز به ویژگی‌های بارزی مانند خلاقیت و نوآوری، خطرپذیری، مسئولیت‌پذیری، مشارکت جویی و نیاز به موفقیت باشد. این ویژگی‌ها را در مدیران کارآفرین می‌توان جستجو کرد. مدیران کارآفرین در ایجاد انگیزه برای کارکنان خود نقشی بسیار اساسی ایفا می‌کنند و به تناسب توانمندی کارمندان خود به آنان احترام بسیار قائل می‌شوند. هم‌چنین با ستودن کارهای خوب در آنان ایجاد اعتماد به نفس می‌کنند. مرکز تحقیقات یاددهی و یادگیری نیوکاسل^۱ (۲۰۱۵) در بررسی ادبیات مدیریت کارآفرینانه مدرسه، از آینده‌نگری^۲ (هنک و کادول، ۲۰۰۷، بوراسی^۳ و فینینگان^۴، ۲۰۱۰، رومی^۵ و هریسون^۶، ۲۰۱۱، پی‌هی^۷، ۲۰۱۴)، نوآوری (گوپتا^۸ و دیگران، ۲۰۰۴، کوری^۹ و دیگران، ۲۰۰۸، زابا^{۱۰} و مالیندی^{۱۱}، ۲۰۱۰)، ریسک‌پذیری^{۱۲} (گوپتا و دیگران، ۲۰۰۴، هنک و کادول، ۲۰۰۷، بوراسی و فینینگان، ۲۰۱۰)، حل مسئله^{۱۳} (کوری و دیگران، ۲۰۰۸، بوراسی و فینینگان، ۲۰۱۰)، خلاق^{۱۴} (کوری و دیگران، ۲۰۰۸، پاشیاردیس و ساویدس^{۱۵}، ۲۰۱۱، پی‌هی، ۲۰۱۴)، شبکه‌ساز^{۱۶} (اسمیت^{۱۷}، ۲۰۰۳، بوراسی و فینینگان، ۲۰۱۰، اسکات و وبر^{۱۸}، ۲۰۱۳)، کاردان^{۱۹} (بوراسی و فینینگان، ۲۰۱۰) و آینده‌نگری محلی و جهانی (اسمیت، ۲۰۰۳، اسکات و وبر، ۲۰۱۳) به‌عنوان ویژگی‌های مهم یاد کرده است. سهم اصلی موفقیت مدیریت کارآفرینی در خود رهبران نهفته است. ذهنیت کارآفرینانه آن‌ها در پی نوآوری و تغییرات جدید است که این تغییرات نوین در تمامی زمینه‌های فرایندها، ساختارها، فن‌آوری‌ها، رویه‌های اداری و محصولات اعمال می‌شود (کوراتکو، ۲۰۰۷). در حقیقت توانایی‌های مدیر برای رقابت فعالانه در بازار بین‌المللی برای سازمان‌ها، مستقل از اندازه آن‌ها، در جهت رسیدن به موفقیت حیاتی است. مدیران و

-
1. Research Centre for Learning and Teaching, Newcastle University
 2. Visionary
 3. Borasi
 5. Roomi
 7. Pihie
 9. Currie
 11. Malindi
 13. Problem-solving
 15. Savvides
 17. Smith
 19. Resourceful
 4. Finnigan
 6. Harrison
 8. Gupta
 10. Xaba
 12. Risk-taking
 14. Creative
 16. Networker
 18. Scott and Webber

رهبران کارآفرینی به منظور توسعه ارتباطات داخلی و تبادل شبکه‌ها برای آینده‌هایی در مورد سازمان متبوع خود به چالش کشیده می‌شوند و کارکنان را تشویق می‌کنند که این ایده‌ها را با دقت اجرا کنند (کوراتکو، ایرلند^۱ و هورنس‌بای، ۲۰۰۱). علاوه بر این، مدیریت کارآفرینانه در تحقق نوآوری‌ها سریع عمل می‌کند و در مشکلات و سختی‌ها، راه‌حل‌ها و منابع وسیعی را پیش‌روی می‌گذارد. بنابراین با توجه به جایگاه حساس مدیر در مدارس که گرایش به رویکردهای کارآفرینانه دارند، پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهند که نقش مدیر در ساختار جدید این مدارس در حال تغییر است. این تغییر نقش در راستای اهداف تعریف‌شده این نوع مدارس می‌باشد. هم‌چنین تحقیقات تاکید دارند که مدیران انعطاف‌پذیر که این تغییرات را پذیرفته و یا با دارا بودن این مشخصات انتصاب شدند، پتانسیل‌های ارزش‌آفرینان را بارور نموده و به تسهیل روند کارآفرینانه مدرسه کمک می‌کنند. بررسی‌ها نشان می‌دهند که در سال‌های اخیر ادبیات پژوهشی در خصوص روابط مفاهیم ساختارهای کارآفرینی و مدیران مدارس، به طور چشم‌گیری در حال گسترش است، که در ادامه به مواردی اشاره می‌شود.

پی‌هی^۲ و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای با عنوان رابطه بین رهبری کارآفرینانه و اثربخشی مدرسه در مدارس راهنمایی مطرح کردند که در میان صاحب‌نظران آموزش و پرورش، توافق عمومی وجود دارد که وجود رهبری آموزشی قوی و مثبت، یک عامل تعیین‌کننده در اثربخشی مدارس است. با این حال سؤالات بسیاری در مورد کاربرد رهبری کارآفرینانه در آموزش و پرورش مطرح کردند. هدف اصلی این مطالعه تعیین ارتباط بین رهبری کارآفرینانه و اثربخشی مدارس و هم‌چنین شناسایی ابعاد رهبر کارآفرین بود که بیشتر به اثربخشی مدارس کمک می‌کند. این تحقیق از نوع پیمایشی بود و ۳۵۸ معلم متوسطه در ایالت زامفاری نیجریه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از جامعه‌ای ۴۹۹۶ نفری به‌عنوان نمونه برای مطالعه با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شده‌اند. این پژوهش با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی (همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه) انجام شد. یافته‌های پژوهش حاکی از وجود رابطه معنادار و قوی بین عملکرد رهبری کارآفرینانه و اثربخشی مدرسه بود. هم‌چنین به نظر می‌رسد که بعد رهبری کارآفرینانه (رفتار شتاب‌دهنده) اثربخشی مدرسه متوسطه را در منطقه مورد مطالعه تسهیل می‌کند و باید تلاش کرد تا از طریق ایجاد انگیزه در معلمان، سطح آن افزایش یابد.

مینا و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی به تحلیل آموزش کارآفرینی و به ویژه نقش تأثیرگذار مدیران بر شیوه‌های استفاده شده در مدارس پرداختند. به ویژه، آن‌ها رابطه بین فعالیت‌های

1. Ireland

2. Pihie

توسعه‌طلبانه مدیران و شیوه‌های آموزش کارآفرینی را تحلیل نمودند. تأکید ایشان بر نقش اساسی مدیران مدرسه در مدیریت و هدایت فعالیت‌های توسعه مدارس برای ایجاد شیوه‌های جدید کارآفرینانه بوده است. ابزارهای مختلفی برای کمک به مدارس و مدیریت آن‌ها در انجام فرآیندهای توسعه و ارتقاء آموزش کارآفرینانه ارائه شده است. در حالی که رهبران مدرسه نقش قابل توجهی را با پذیرش، فراهم نمودن و ترویج شیوه‌های آموزش کارآفرینی در مدارس خود بازی می‌کنند. نتایج این مطالعه که در فنلاند صورت گرفته است نشان می‌دهد که فعالیت‌های کارآفرینانه مدارس، تحت تأثیر فعالیت‌های توسعه‌ای آموزش کارآفرینانه مدیران قرار دارد. از سوی دیگر، این امر به شدت تحت تأثیر آموزش‌های سازمانی که به معلمان و مدرسان ارائه می‌شود، قرار دارد. همچنین به نظر می‌رسد که اندازه مدرسه نیز اهمیت دارد. مدارس بزرگ‌تر فعالیت‌های آموزشی بیشتری در زمینه کارآفرینی نسبت به مدارس کوچک‌تر به انجام رسانیده‌اند.

کیدی^۱ و دیگران (۲۰۱۸) در بررسی استقلال مدارس در کوئینزلند^۲ استرالیا و نقش رهبر کارآفرین، شیوه‌های دو مدیر مدرسه راهنمایی در این منطقه را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج از تأثیر مثبت این آزادی در توسعه مدیریت کارآفرینانه و در نتیجه فعالیت‌های کارآفرینانه حکایت دارد. همچنین خواسته‌های اجرایی که تمرکز را از مدیر سلب می‌کنند، به‌طور مداوم بر رفتار و عملکرد آنان اثر می‌گذارند.

سیدرات^۳ و فریخا^۴ (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی تأثیر کیفیت مدیر و نوع دانشگاه در توسعه دانشگاه کارآفرین پرداختند. آن‌ها تحقیقی کمی در بین ۱۲۰ نفر از روسای دانشگاه‌های تونس انجام دادند. ایشان نقش مدیر را بسیار حیاتی ذکر کردند و در نتایج آمده است که برای کارآفرین شدن دانشگاه می‌بایست تحولاتی داخلی شکل گیرد. در این بین نقش مدیر و نوع دانشگاه تأثیر مثبتی در توسعه یک دانشگاه کارآفرین دارد. آن‌ها مدل مفهومی خود را به‌عنوان منبعی برای تحقیقات آتی در زمینه دانشگاه کارآفرین عنوان کردند و ذکر کردند که تحقیق راجی^۵ (۲۰۱۴) اولین تحقیق است به صورت کیفی نقش مدیر را مورد بررسی قرارداد.

روسکواارا^۶ و دیگران (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان "گسترش پایگاه‌محور آموزش کارآفرینی از طریق فعالیت‌های شبکه‌سازی معلمان" به بررسی فعالیت شبکه‌سازی معلمان مدارس فنی و حرفه‌ای هنگام آموزش کارآفرینی پرداختند. این تحقیق بررسی کرد که چگونه ویژگی‌های پیشینه معلمان و مشارکت آن‌ها در فعالیت‌های برنامه‌ریزی و آموزشی، در استفاده آن‌ها از

1. Keddie
3. Sidrat
5. Rajhi

2. Queensland
4. Frikha
6. Ruskovaara

دینفعان خارجی نقش دارد. در این پژوهش از آنالیز رگرسیون خطی استفاده شد. ۴۴۸ معلم فنی و حرفه‌ای فنلاندی در این پژوهش مشارکت نمودند. نتایج حاکی از آن بود که معلمان حاضر در برنامه‌های آموزش کارآفرینی در سطح منطقه‌ای، از دینفعان خارجی بیشتر از همکاران خود استفاده می‌کنند.

راجی (۲۰۱۴) در کار خود با عنوان "مفهوم‌سازی روحیه کارآفرینی و شناسایی عوامل توسعه آن در دانشگاه" مدل مفهومی را با اضافه کردن متغیرهای جدید، یعنی اهمیت نقش مدیر در توسعه کارآفرینی و روحیه کارآفرینی در دانشگاه غنی کردند. نتایج مطالعه او نشان داد که بیش از ۸۳ درصد از پاسخ‌دهندگان بر این باورند که نقش مدیر بسیار مهم می‌باشد.

پی‌هی و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان "شیوه‌های رهبری کارآفرینانه و نوآوری مدرسه" عنوان کردند رهبری کارآفرینانه به‌عنوان یک نوع متمایز از رهبری برای مقابله با چالش‌ها و بحران‌های سازمانی فعلی مورد نیاز است و برای بهبود عملکرد مدرسه به‌طور فزاینده‌ای مورد استفاده قرار گرفته است. با این حال، تحقیقات محدودی در مورد تأثیر رهبری کارآفرینانه رهبران مدرسه بر نوآوری مدرسه وجود دارد. هدف اصلی این مطالعه شناسایی رابطه بین شیوه‌های رهبری کارآفرینانه مدرسان و نوآوری مدرسه از دیدگاه معلمان بود. ۲۹۴ معلم مدارس متوسطه مالزی در این پژوهش شرکت داشتند. تجزیه و تحلیل داده‌های ایشان نشان داد که معلمان، شیوه رهبری کارآفرینانه را برای مدیران مدرسه بسیار مهم می‌دانند. با این حال، مدیران آن را به‌طور متوسط اجرا می‌کنند. به علاوه، این مطالعه همبستگی معنی‌داری بین ادراکات معلمان از شیوه رهبری کارآفرینانه مدیران مدارس و نوآوری مدرسه نشان داد. یافته‌های ایشان برای توسعه رهبری کارآفرینانه مدیران و نوآوری مدرسه مورد بحث و استفاده قرار گرفته است.

باقری^۱ و همکاران (۲۰۱۳) با تحقیق در میان رهبران کارآفرین دانشجوی در دانشگاه‌های مالزی، به بررسی شایستگی‌های رهبران کارآفرین پرداختند. آن‌ها عنوان کردند تحولات در بحث رهبری کارآفرینانه به‌عنوان یک حوزه متمایز و توسعه یافته در تحقیقات و عمل، پرسش‌های بسیاری در مورد شایستگی‌های شخصی رهبران کارآفرین مطرح ساخته است که چه شایستگی‌هایی آن‌ها را قادر می‌سازد تا با موفقیت، تلاش‌های کارآفرینانه را دنبال کنند. اگرچه شناسایی توانایی‌های خاص کارآفرینان یکی از محور اصلی پژوهشگران کارآفرینی بوده است، اما تمرکز آن‌ها درباره شایستگی‌های شخصی مورد نیاز رهبری کارآفرینانه، محدود بوده است. آن‌ها با مطالعه کیفی در چهار دانشگاه مالزی، چهارده نفر از رهبران کارآفرین را به صورت هدفمند انتخاب

نمودند. علاوه بر خصوصیات نوآورانه، عشق به چالش‌ها و همه‌کاره بودن به‌عنوان ویژگی‌های شخصی آن‌ها از نکات جالب توجه بود.

آنچه از پژوهش لیت‌وود^۱ و همکاران (۲۰۰۸) به دست آمد نشان‌دهنده نقش رهبری و مدیریت مدرسه در توسعه و ترویج انگیزه‌ها و ارزش‌های اصلی در بین معلمان و دیگر ذی‌نفعان مدرسه بود. آن‌ها خاطرنشان ساختند مدیران مدرسه به گونه‌ای ابتکارات مدنظر را ارتقاء دهند و آن‌ها را به عنوان فعالیت‌های مدرسه خود نهادینه کنند که با دیدگاه‌های کلی جامعه هم سو باشد. در حقیقت ابتکارات را با ارزش‌های مدرسه مطابقت دهند و آن را به گونه‌ای مناسب بومی‌سازی کنند تا برای همگان قابل قبول باشد.

اصفهانی و شیرازی پور (۲۰۱۳) نیز در تحقیقی با عنوان تأثیر ویژگی‌های کارآفرینانه مدیران مدارس دولتی و غیردولتی تهران در ارزیابی نوآوری به بررسی ویژگی‌های کارآفرینی مدیران آموزشی و تأثیر آن بر نوآوری سازمانی مدرسه پرداختند. آن‌ها خلاقیت، ریسک، تلاش برای چالش و تحمل ابهام به‌عنوان ویژگی‌های کارآفرینانه مدیران مدرسه مورد توجه قرار دادند. این تحقیق علی‌مقایسه‌ای با حضور صد نفر از مدیران مدارس تهران ضمن بررسی یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی، ویژگی‌های دیگری مانند جنسیت، رشته تحصیلی مدیران و وضعیت مالکیت مدارس که خصوصی یا دولتی هستند را نیز مورد بررسی قرار داد. آن‌ها پیشنهاد کردند اقداماتی در جهت تمرکززدایی در نظام آموزشی و همچنین توجه بیشتر به کارآفرینی سازمانی در سازمان آموزش و پرورش انجام شود. همچنین برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر و پویاتر که بتواند به بهبود ویژگی‌های کارآفرینی مدیران کمک نماید را خواستار شدند.

محقق بر این اعتقاد است که در مدرسی که تمایل به رویکردهای کارآفرینانه دارند، این نقش‌ها هستند که تفاوت را با دیگر مدارس رقم می‌زنند. برای استقرار ساختار کارآفرینانه در یک مدرسه، باید نقش‌ها شناسایی شده و بازسازی شوند. با توجه به جایگاه حساس مدیر مدرسه، تعریف ویژگی‌های انحصاری او در این جایگاه از نکات کلیدی می‌باشد. این اعتقاد وجود دارد که مدیر یک مدرسه کارآفرین مانند تمام اجزای دیگر آن باید ارزش‌آفرینی را با تمام وجود درک کرده و از دیگر ذینفعان در راستای انجام این فرآیند حمایت نماید. در نتیجه مدیر در یک مدرسه کارآفرین، رهبری یک حرکت رو به جلو را بر عهده دارد. لذا این تحقیق در پی آن است تا به خصوصیات مدیریت مدرسه، برای مدرسی که تمایل به ساختارهای کارآفرینانه دارند، اشراف پیدا کند و به تعریف نقش مدیر در یک مدرسه با رویکرد کارآفرینانه بپردازد. این نقش تازه‌وارد را برای سیاست‌گذاران حوزه تعلیم و تربیت و نیز مجریان این نوع مدارس بازسازی و

رونمایی کند و برای استفاده کاربردی در تأسیس مدرسه کارآفرین از آن بهره‌گیری نماید. پژوهش حاضر با درک این ضرورت، صورت‌بندی شده است. با توجه به موارد ذکرشده، سؤال زیر در این تحقیق مدنظر می‌باشد:

- نقش مدیر در مدارس که تمایل به ساختارهای کارآفرینانه دارند، چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، در زمره پژوهش‌های کیفی و از نظر راهبرد پژوهشی، یک تحقیق پدیدارشناسانه محسوب می‌گردد. پدیدارشناسی، یک روش تفسیری است و به برداشت‌های محقق از واقعیت‌های ذهنی مشارکت‌کنندگان وابسته است (خنیفرو همکاران، ۹۵). در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون^۱ استفاده شده است. در این فرایند قرار است مضامینی استنتاج شود که با استفاده از آن‌ها بتوان نقش مدیر را در مدرسی که گرایش به رویکردهای کارآفرینانه دارند، بازسازی نمود. تحلیل مضمون با گزاره‌هایی آغاز می‌شود که اغلب صریح نیستند، اما به صراحت باید مورد توجه و بحث قرار گیرند (براون و کلارک^۲، ۲۰۰۶). جامعه پژوهش حاضر شامل مدیران استارت‌آپ‌ها، مراکز کارآفرینی، مراکز رشد و مدیران یا مؤسسان مراکز پرورش افراد کارآفرین بودند. نمونه‌گیری در این پژوهش به روش هدفمند از نوع مبتنی بر معیار می‌باشد که با استفاده از آن، نمونه‌گیری تا اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. مشارکت‌کنندگان از بین افرادی انتخاب شدند که هم‌زمان در سیستم‌های مدرسه‌ای و نیز فعالیت در اکوسیستم‌های کارآفرینی، دارای تجربه عملی و نظری بودند. همچنین، گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. با توجه به موضوع تحقیق با ۱۰ تن از مدیران مراکز کارآفرین و شتاب‌دهنده مصاحبه به عمل آمد. اولین مشارکت‌کننده، مدیر یک مرکز کارآفرین و عضو هیأت علمی دانشگاهی در هند بود. دومین مصاحبه با مدیرعامل یک شرکت و مؤسس رویداد کارآفرینی دانش‌آموزی انجام شد. در ادامه ملاقات‌هایی با یکی از مدیران ارشد وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، مؤسس اولین مدرسه تابستانه در ایران، منتور رویدادهای کارآفرینی دانش‌آموزی، مدیر یک دانشگاه کارآفرین، مؤسس یک مرکز کارآفرینی و سه نفر از مدیران شتاب‌دهنده‌های معروف داخلی انجام شد و مصاحبه صورت پذیرفت. مشخصات نمونه‌ها در جدول زیر قابل مشاهده است.

1. Thematic Analysis

2. Braun & Clarke

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر

ردیف	مشخصات نمونه
۱	عضو هیأت علمی و مدیر مرکز کارآفرینی دانشگاه در هند
۲	سرگروه درس کارآفرینی یکی از استان‌ها، منتور، مشاور و مدیرعامل شرکت‌های مختلف و مؤسس رویداد کارآفرینی دانش آموزی
۳	مدیرکل وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی
۴	عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه صنعتی شریف، رئیس هیئت مدیره و موسس دفتر توسعه کارآفرینی دانشگاه صنعتی شریف و مؤسس مدرسه تابستانه کارآفرینی
۵	مشاور کسب و کار و استارت‌آپ، مشاور فناوری اطلاعات و کسب و کار آنلاین، عضو هیأت مدیره شرکت بازگانی، مربی کسب و کار و فنی در رویدادهای استارت‌آپ و یکند کشور، ایده پرداز و مالک استارت‌آپ
۶	ریاست یک دانشگاه کارآفرین و عضو تیم طراح اپلیکیشن استارت‌آپی
۷	موسس مرکز کارآفرینی، دکترای کارآفرینی، مدیرعامل شرکت، عضو باشگاه کارآفرینان جوان شهرستان، مشاور امور کارآفرینی و مدرس آموزش و پرورش در برگزاری دوره‌های معلمان، مدیران و دانش‌آموزان
۸	دکترای کارآفرینی و مدیر شتاب‌دهنده
۹	مدیر شتاب‌دهنده
۱۰	مدیر شتاب‌دهنده

مراحل مصاحبه‌ها به صورت حضوری، تلفنی و یا ایمیل اجرا و پیگیری شد. محورهای بحث، در فاصله زمانی معین در اختیار هر مصاحبه شونده قرار گرفت تا بتواند با آمادگی در بحث حاضر شود. در ابتدای مصاحبه، توضیحات کلی پیرامون هدف پژوهش داده شد. به مشارکت‌کنندگان توضیح داده شد که از مصاحبه‌ها فقط در جهت اهداف پژوهشی بهره‌گیری می‌شود. سؤالات از مشارکت‌کنندگان پرسیده شد و با توجه به ماهیت مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، و با توجه به پاسخ‌ها، در ادامه سؤالات تکمیلی جهت تکمیل وضوح و دستیابی به نتایج، مطرح گردید. همه مصاحبه‌ها، بلافاصله پیاده‌سازی شدند. در مرحله‌ای که محققین به این نتیجه رسیدند که مسائل مورد علاقه به حد کفایت در داده‌ها وجود دارد، فرایند تحلیل آغاز شد. نقطه پایانی، گزارش محتوا و شفاف‌سازی معنای مضمون‌ها در داده‌ها است. در پژوهش حاضر از فرایند شش مرحله‌ای (براون و کلارک، ۲۰۰۶) برای تحلیل محتوای مصاحبه‌ها استفاده شد در مرحله اول یعنی آشنایی محقق با داده‌ها، سعی شد تا با مرور مجدد محتواها و استنتاج الگوها و معانی، مضامین مستتر در متن مصاحبه‌ها تحلیل شدند.

یافته‌های پژوهش

پس از استخراج مصاحبه‌ها، مرحله اول تحلیل مضمون آغاز گردید. در جدول شماره دو برخی از درون‌مایه‌های استخراج شده از مشارکت‌کنندگان آورده شده است.

جدول ۲. برخی از درون‌مایه‌های استخراج شده از متن مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان

درون‌مایه‌های استخراج شده

این الزامی نیست که مدیر مدرسه کارآفرین حتماً خودش کارآفرین باشد. مدیر باید انفجار کافی (انگیزه کافی) را در کارآفرینان ایجاد کند. منظور من ایجاد تعامل مدیر کارآفرین با صنایع باید حتماً در مدرسه باشد. اگر فردی که مشاور صنایع یا آموزش‌دهنده است به عنوان مدیر انتخاب شود، کارآفرینی با احتمال بیشتری به آنچه می‌خواهد نزدیک می‌شود. لازم نیست مدیر حتماً کارآفرین باشد، بلکه کسی باشد که به‌طور قابل توجه کارآفرینی را بفهمد. هرکسی که مدیر یک مؤسسه می‌شود، یک سری مهارت‌های عمومی رهبری که مورد نیاز است باید داشته باشد.

مدیر مدنظر باید دارای مهارت کافی برای توسعه برنامه درسی در چارچوب قانون باشد. همه چیز فقط دانش نیست، بلکه توانایی برای ایجاد دوره‌های معنی‌دار و کاربردی حیاتی است. باید مهارت‌های منتورینگ و کوچینگ را گذرانده باشد. مدیر کارآفرین باید کسب و کار هم بداند. مدیر باید یک شبکه‌ساز باشد. یعنی کارآفرینان مختلف به آن مدرسه رفت و آمد داشته باشند. سرمایه‌گذار بتواند پیدا کند. توزیع اقتصادی بداند. مدیر باید نگرش کارآفرینی داشته باشد. تصمیم‌گیری‌های واگرایی را بتواند اجرا کند. ده مهارت اصلی که مجمع جهانی اقتصاد برای آدم‌ها در نظر گرفته است را باید داشته باشد. اکوسیستم رو به خوبی بشناسد. کسی که یک فوتبالیست خوبی بوده، به شرط گذراندن یک‌سری دوره‌ها و به‌دست آوردن یک‌سری تخصص‌ها مطمئناً مربی بهتری می‌شود.

مرحله دوم، تولید مضامین اولیه است. زمانی که درون‌مایه‌های استخراجی خوانده شد و محقق با آن‌ها عجین شد، مرحله دوم یعنی کدگذاری آغاز می‌گردد. کد، معرف خصوصیات از داده است که محقق به آن فکر کرده و به دنبال آن بوده است. کدگذاری‌ها به روش دستی انجام شد. مرحله سوم که جستجو برای مضامین پایه است زمانی آغاز می‌شود که همه داده‌ها جمع آوری و کدگذاری شده باشند. در این مرحله لیست بلندی از کدهایی که شناسایی شدند، در اختیار قرار گرفت. سپس تجزیه و تحلیل در سطح وسیع‌تر انجام شد که شامل مرتب‌سازی مضامین پایه مختلف در قالب مضامین سازمان‌دهنده بالقوه و جمع‌آوری تمام عبارات مربوط به مضامین در موضوعات مشخص شده بود. در واقع تحلیل مضامین چنین آغاز شد که چگونه

مضامین مختلف پایه می‌توانند در ایجاد یک مضمون سازمان‌دهنده متحد شوند. در مرحله چهارم یعنی بررسی کدها، مجموعه‌ای از کدها نامزد شدند. این کدها مورد بررسی و پاک‌سازی قرار گرفت. درحقیقت محقق دریافت که برخی از مضامین سازمان‌دهنده نامزد شده، دارای داده‌های کافی برای پشتیبانی نیستند و یا بیش از حد متنوع هستند. بنابراین کدهای متمایل به هم و دارای پشتیبان جدا شدند. تمایز واضح و قابل تشخیص بین کدها قابل مشاهده بود. در جدول زیر مضامین پایه و سازمان‌دهنده گزارش شده است.

جدول ۳. مضامین پایه و سازمان‌دهنده

ردیف	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده
۱	توجه به آشنایی مدیر با مسیر کارآفرینی	
۲	تعهد مدیر کارآفرین	
۳	تاثیر شایان کارآفرین بودن مدیر	
۴	لزوم تجربه عملی مدیر با مشکلات ارزش آفرینی	تسهیل‌کننده روند کارآفرینی
۵	توجه به تجربه عملی مدیر کارآفرین	
۶	استفاده از افراد با تجربه کارآفرینی برای مدیریت	
۷	عدم الزام به صرف کارآفرین بودن مدیر	
۸	دارا بودن تجربه لازم کار	
۹	لزوم باور داشتن مسیر کارآفرینی	
۱۰	لزوم دارا بودن شناخت کافی از ارزش آفرینی	
۱۱	دارا بودن تجربه کاری در حوزه کارآفرینی و استارت‌آپ	مدیر؛ فردی ارزش آفرین
۱۲	آشنایی با فضای ارزش آفرینی	
۱۳	لزوم باتجربه بودن مدیر	
۱۴	داشتن تجربه کارآفرینی و طی مسیر	
۱۵	درنظر داشتن درک کارآفرینی در مدیر منتخب	
۱۶	درنظر داشتن بینش کارآفرینی در مدیر منتخب	
۱۷	توجه به وجود نگرش کارآفرینی در مدیر منتخب	توسعه‌دهنده درک کارآفرینانه
۱۸	درنظر داشتن قصد کارآفرینی در مدیر منتخب	
۱۹	دارا بودن مهارت‌های توسعه‌دهندگی	
۲۰	لزوم آشنایی با مدیریت کسب و کار بخصوص ریسک	
۲۱	ریسک پذیر بودن مدیر	
۲۲	بالابودن روحیه ریسک‌پذیری و تجربه ریسک عملی	پشتیبانی از ریسک
۲۳	ریسک‌پذیری؛ فاکتور حیاتی	
۲۴	لزوم توجه به تصمیمات واگرا و توانایی اجرای آن	
۲۵	لزوم توجه به مهارت‌های عمومی رهبری در مدیر منتخب	
۲۶	تسلط به مهارت‌های بازار	

	تسلط و مهارت کافی در حوزه اقتصاد کسب و کارهای جدید	۲۷
	تحصیلات آکادمیک مرتبط به‌عنوان فاکتوری مهم	۲۸
	در نظر داشتن خصوصیات عمومی و جامع افراد کارآفرین	۲۹
	توجه به آموزش سرفصل‌های مدیریت مالی	۳۰
	لزوم توجه به مفاهیم مرتبط با کارآفرینی	۳۱
	دارا بودن درک تجاری	۳۲
توسعه‌دهنده مهارت‌های کارآفرینانه	داشتن تحصیلات مرتبط و توانایی مدیریت استارت‌آپ‌ها	۳۳
	آشنایی و توجه به مهارت‌های نرم	۳۴
	توجه به مهارت بازاریابی مدیر	۳۵
	توجه به مهارت مالی مدیر	۳۶
	توجه به مهارت فرصت‌یابی مدیر	۳۷
	لزوم توجه به مهارت‌های عمومی رهبری در مدیر منتخب	۳۸
	تسلط و مهارت کافی در توسعه برنامه درسی در چارچوب قانون	۳۹
	توجه به مهارت‌های مدنظر مجمع جهانی اقتصاد	۴۰
	تمرکز دوره‌های معنی‌دار و کاربردی علاوه بر آموزش نظری	۴۱
	توجه به آموزش‌های مدیریتی لازم	۴۲
	صبور بودن و پذیرفتن ایده‌ها	۴۳
	دارا بودن خصوصیات تسهیل‌گری	۴۴
	صبور بودن و گوش شنوا داشتن	۴۵
	قاضی مطلق نباشد	۴۶
	مدیر به‌عنوان فردی انگیزه دهنده	۴۷
	مدیر به‌عنوان فردی موج ساز	۴۸
	دارا بودن روحیه ارزش آفرینی	۴۹
	آگاه به مسائل اجتماعی و اقتصادی	۵۰
	داشتن دید بلند و نگاه باز	۵۱
توسعه‌دهنده فاکتورهای خاص	دارا بودن خصوصیات ویژه از جمله تسهیل‌گر و خط شکن بودن	۵۲
اکوسیستم کارآفرینی مدرسه	خلاق بودن مدیر	۵۳
محور	آینده نگر بودن	۵۴
	داشتن خلاقیت در حل مسایل پیش رو	۵۵
	مدیر کارآفرین؛ یک شخصیت تجاری شناخته شده	۵۶
	شاخص بودن مدیر منتخب در تیم تشکیل شده	۵۷
	داشتن توانایی کافی در برانگیختن افراد دلسرد شده	۵۸
	داشتن توانایی کافی در برانگیختن افراد دلسرد شده و مقابله با	۵۹
	چالش‌های احتمالی	
	مهارت در ایجاد انگیزه در کارآفرینان	۶۰
	خلاق و پویا بودن	۶۱

	داشتن دانش مورد نیاز در حوزه کسب و کار جدید	۶۲
	داشتن نگرش آموزشی	۶۳
	توجه به تحصیلات مرتبط مدیر	۶۴
توسعه‌دهنده دانش کارآفرینانه	توجه به آموزش‌های پایه‌ای	۶۵
	توجه به آموزش‌های مکمل	۶۶
	لزوم آشنایی آکادمیک با مباحث مربوط به کارآفرینی و اکوسیستم	۶۷
	توجه به همزمانی دانش و تجربه حداقلی	۶۸
	لزوم توجه به دوره‌های آموزشی مناسب برای مدیر	۶۹
	توجه به استخدام مدرسان مدرسه کارآفرین	۷۰
	لزوم توجه به خصوصیات منتورینگ در مدیر	۷۱
اعتقاد به مرکزیت منتورینگ	توجه به مهارت‌های منتورینگ و کوچینگ	۷۲
	تقویت مهارت پرسشگری کارآفرینان	۷۳
	لزوم توجه به خصوصیات منتورینگ در مدیر	۷۴
	حضور مستمر منتورها در مدرسه کارآفرین	۷۵
	به‌کارگیری معلمان کارآفرین	۷۶
	به‌کارگیری فردی به‌عنوان مسئول ارتباطات	۷۷
ایجادکننده زنجیره ذینفعان	داشتن طرح و برنامه برای ذینفعان	۷۸
کارآفرینانه	استفاده از ایده‌های بکر دانش‌آموزان	۷۹
	استفاده از ظرفیت والدین	۸۰
	لزوم توجه به نفوذپذیری مدیر در افراد	۸۱
حلقه ارتباطی گروه‌های ذینفع	داشتن ارتباطات قوی و اطلاعات اقتصادی	۸۲
	لزوم بازدید از استارت‌آپ‌های موفق و تجربه گرفتن از استارت‌آپ	۸۳
	های شکست خورده	
	آشنایی عملی با اکوسیستم بومی و بین‌المللی	۸۴
تسهیل‌گری	آشنایی با روند تأسیس شرکت	۸۵
	داشتن تجربه موفق یا شکست	۸۶
	توجه مدیر به ساختار محیطی	۸۷
طراح آموزش‌های فردی	لزوم توجه به فعالیت‌های فراروتین	۸۸
	توجه به مهارت‌های رول‌ها	۸۹
	داشتن طرح و برنامه برای مسیر	۹۰
طراح مدل فردی شده مدرسه	مدیر؛ طراح مدل‌های مدرسه	۹۱
	لزوم توجه فرایند ترویج و توسعه	۹۲
	حمایت مداوم سرمایه‌گذاران فرشته از مدرسه	۹۳
سرمایه‌ساز بودن مدیر	داشتن سرمایه یا توانایی جذب آن	۹۴
	توجه به فاکتور ثروت آفرینی	۹۵
	توجه به ایجاد تعامل با صنایع در محیط مدرسه	۹۶

شبکه‌ساز بودن؛ یکی از فاکتورهای اصلی مدیر کارآفرین	۹۷
توجه به ترکیب مناسب با صنایع در محیط مدرسه	۹۸
مدیر به عنوان یک شبکه ساز	۹۹
برقراری ارتباط مناسب با ارگان‌های دولتی و غیردولتی	۱۰۰
تیم ساز باشد	۱۰۱
توجه به کار گروهی	۱۰۲
تقویت کار گروهی در جهت رسیدن به جواب	۱۰۳

هنگامی که مرحله پنجم (تعریف و نام‌گذاری مضامین فراگیر) آغاز شد، محقق یک نقشه روشن و رضایت‌بخش از داده‌ها در اختیار داشت. مضمون‌هایی که برای تحلیل آماده بود، مورد تعریف و اصلاح قرار گرفت و داده‌های آن مورد تحلیل قرار گرفت. به وسیله تعریف و اصلاح، ماهیت‌ها شناسایی شد که هر مضمون راجع به چه چیز است و چه جنبه‌ای از داده‌ها را مدنظر دارد. در این مرحله، محققان در نهایت پس از رفت و برگشت در میان مضامین سازمان دهنده، به ۵ مضمون فراگیر دست یافتند که در موضوع موردنظر قابل تحلیل می‌باشد. در جدول زیر مضامین سازمان‌دهنده و همچنین مضامین فراگیر که از آن‌ها مستخرج شده است، قابل مشاهده است.

جدول ۴. مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
تسهیل‌کننده روند کارآفرینی	
مدیر؛ فردی ارزش‌آفرین	رهبری کارآفرینانه
توسعه‌دهنده درک کارآفرینانه	
توسعه‌دهنده ریسک	
توسعه‌دهنده مهارت‌های کارآفرینانه	
توسعه‌دهنده فاکتورهای خاص اکوسیستم	طراح اکوسیستم کارآفرینی
کارآفرینی مدرسه‌محور	
توسعه‌دهنده دانش کارآفرینانه	
اعتقاد به منتورینگ و استخدام آن‌ها	متعادل کننده بین همه گروه‌های ذی‌نفع
ایجادکننده زنجیره ذینفعان کارآفرینانه	
حلقه ارتباطی گروه‌های ذینفع	
مسیرساز بودن مدیر	
طراح آموزش‌های فردی	فردی‌ساز برنامه‌های مدرسه
طراح مدل فردی شده مدرسه	
سرمايه‌سازبودن مدیر	
شبکه‌ساز بودن	توسعه‌دهنده فرهنگ شبکه‌ای

مرحله ششم زمانی آغاز می‌گردد که محقق مجموعه‌ای از مضامین فراگیر منطبق با موضوع پژوهش را در اختیار دارد. با استفاده از این مضامین، تحلیل نهایی و تحریر گزارش انجام می‌شود. با عنایت به تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، پیرامون نقش مدیر در مدارس که تمایل به ساختار کارآفرینانه دارند، مشارکت‌کنندگان به ارائه ویژگی‌های متنوعی برای یک مدیر در این نوع مدارس پرداختند. برآیند این ویژگی‌ها برای توصیف نقش‌های مدیر مدرسه کارآفرین بسیار نزدیک است.

ناظر بر مضمون رهبری کارآفرینی، غالب مشارکت‌کنندگان به این بحث پرداختند و معتقد بودند که هیچ الزامی وجود ندارد که مدیر این مجموعه حتماً در گذشته کارآفرین باشد. اگرچه در ادامه تأکید داشتند که مدیر دارای تجربه کارآفرینی، چه موفق و یا ناموفق، می‌تواند مدیری رویایی برای مدرسه‌ای که تمایل به رویکردهای کارآفرینانه دارد، باشد. کسی که خودش مسیر ارزش‌آفرینی را طی کرده و سرد و گرم آن را چشیده است، مسلماً نگرش کارآفرینانه‌ای در فعالیت‌های این مدرسه خواهد داشت. یکی از مشارکت‌کنندگان اظهار داشت:

"این الزامی نیست که مدیر مدرسه کارآفرین حتماً خودش کارآفرین باشد زیرا در بسیاری از دانشگاه‌های کارآفرین معتقدند مدیر باید انفجار و انگیزه کافی را در کارآفرینان ایجاد کند."

هم‌چنین مدیر یکی از شتاب‌دهنده‌های معروف تأکید کرد:

"این چیزی که به تجربه برای من ثابت شده است این است که معمولاً افرادی که کارآفرین‌های موفق یا سابقه تحصیلات در زمینه کارآفرینی هستند، در مجموعه‌هایی که به نوعی حمایت از کارآفرینی است، مثل مدرسه، شتاب‌دهنده، مراکز رشد و همه‌جایی که مرتبط با کارآفرینی هستند، موفق‌تر هستند. چون یک زمانی آن طرف میز بودند و دیدند که مشکلات یک کارآفرینی چه چیزهایی هست."

مؤسس یک مدرسه تابستانه معتبر می‌گوید:

"دقیقاً مثل بسکتبال است. دلیلی ندارد مربی بسکتبال لزوماً بهترین دربیبل را بزند و بهترین سه امتیازی را ببندد. ولی اگر خودش بازیکن موفق بوده باشد قطعاً مزیت خوبی است."

مشارکت‌کننده دیگری توضیح داد: "مدیری که برای این کار استفاده شود باید خودش یک دانش حداقلی در حوزه کاربردی کردن آن اطلاعاتی که دارد، داشته باشد. در این صورت موفق می‌شود. در کل، دستی در کار داشته باشد. حداقل یکی دو نمونه کار انجام داده باشد. با مشکلات آشنا باشد. الان مدرسان کارآفرینی داریم که تا حالا هیچ کاری انجام ندادند. هیچ ریسکی نکردند. همیشه از روی کتاب درس دادند و از نظر آن‌ها همه چیز خیلی خوب و میزان و مرتب است."

مدیر یک شتاب‌دهنده این‌گونه پاسخ می‌دهد که: "هر دو مدل، دارای الگوهای موفق بودند و به نتیجه خوبی رسیده‌اند. بعضی از مدل‌ها، کارآفرینانی هستند که سال‌ها به‌عنوان کارآفرین سریالی بودند. کارآفرینی‌های مختلف داشتند. به شرکت‌های مختلف رفتند. شرکت‌های مختلفی ایجاد کردند. خروج کردند و به فروش رساندند. الان به یک پختگی و تجربه‌ای رسیدند که در آن سن، حجم زیادی سرمایه دارند که می‌خواهند در قالب یک کار آموزشی و تجاری، از این سرمایه برای نسل بعدی کارآفرینان استفاده کنند و مدل رشدی که تعریف شده را آنجا اعمال کنند. این مدل اول بود. مدل بعد، مدل دیگری است که شاید لزوماً خود فرد کارآفرین موفق نبوده است. تجربه کارآفرینی نداشته است. ولی شعور تجاری خیلی خوبی داشته باشد و درک خوبی از کارآفرینی داشته باشد. توانایی ایجاد شبکه داشته باشد و بتواند به کارآفرینان بالقوه کمک کند که به سمت ایجاد شرکت‌های موفق آینده بروند."

مصاحبه‌شونده دیگری ناظر بر مضمون "رهبری کارآفرینانه" گفت:
"اگر کسی خودش این باور و شناخت را نداشته باشد به نظر من هرگز این مدرسه کارآفرین نمی‌تواند شکل بگیرد."

در بررسی نقش مدیر در چنین مدرسه‌ای، مؤلفه ریسک‌پذیر بودن در تمامی مصاحبه‌ها مورد تأکید قرار گرفت. مصاحبه‌شونده‌ای ضمن اشاره مستقیم به مضمون "رهبری کارآفرینی" در این رابطه بیان کرد:

"ریسک در هر کسب و کاری وجود دارد. اگر شخصی مدیر مدرسه‌ای باشد که در آن فرهنگ کارآفرینی آموزش داده می‌شود باید با مفهوم ریسک آشنا باشد و بچه‌ها را آشنا نماید. ریسک چیزی است که نمی‌شود آن را از کارآفرینی جدا کرد. یعنی کارآفرین‌ها افرادی هستند که حاضر می‌شوند ریسک انجام دهند. یک نقطه تفاوتی بین افراد عادی و کسی که یک کارآفرینی انجام داده می‌باشد و آن این است که قابلیت ریسک‌پذیری داشته باشد یا نه."

هم‌چنین مشارکت‌کنندگان به تحصیلات و مهارت‌های مورد نیاز مدیر اشاره داشتند. آن‌ها تأکید نمودند بدون این مهارت‌ها، اداره مدرسه کارآفرین قرین توفیق نخواهد بود. یکی از مصاحبه‌شوندگان افزود:

"بدون شک مهم‌ترین اصل مدیریت، مدیریت مالی یک کسب و کار است. یعنی کسب و کاری که مدیریت مالی نداشته باشد یا ضعیف باشد قطعاً زمین خواهد خورد."
در تشریح مضمون "طراح اکوسیستم کارآفرینی"، مدیر یکی از مراکز کارآفرینی خارج از ایران، مهارت‌های عمومی رهبری را مورد نیاز می‌داند. او در ادامه اظهار داشت:
"کسی که دارای مهارت کافی برای توسعه برنامه درسی در چارچوب قانون باشد و هم‌زمان افراد را برای کارآفرینی برانگیزد و تحریک کند."

مدیرعامل یک شرکت که خود، مؤسس یکی از رویدادهای کارآفرینی نیز می‌باشد، خصوصیات زیر را جامع می‌داند و در ارتباط با مضمون "طراح اکوسیستم کارآفرینی" افزود:

"بسته‌ای از خصوصیات که پیشنهاد من است همان ده مهارت اصلی می‌باشد که مجمع جهانی اقتصاد برای آدم‌ها در نظر گرفته است و به نظر من، یک مدیر هم باید داشته باشد. توانایی حل مسئله، مهارت خلاقیت، مهارت تفکر انتقادی، تفکر واگرا، کار با نیروهای انسانی و سرویس‌دهی خدماتی از جمله این موارد است. به نظر من این ده مورد بسته خوبی است."

در تشریح مضمون متعادل‌کننده بین همه گروه‌های ذینفع، مصاحبه‌شوندگان بکارگیری منتورهای شایسته را جزء وظایف مدیر کارآفرین می‌دانند. آن‌ها منتورها و کوچ‌ها را از حلقه‌های اصلی مدرسه کارآفرین می‌شناسند که حضور مؤثر آن‌ها می‌تواند هر مدرسه این‌چنینی را به هدف نزدیک نماید. یکی از مدیران ارشد وزارت کار در مصاحبه عنوان داشت:

"مهم‌ترین اصل این است که به شدت روحیه منتورینگ و کوچینگ وجود داشته باشد. یعنی در آنجا با سؤالات موثر بتوانند بچه‌ها را به سمتی هدایت کنند که به جواب برسند. توانمندی حل مسئله تقویت شود. برخلاف همه مدرسه‌ها اگر معلم ریاضی سؤال می‌دهد و بعد از پانزده دقیقه جواب را می‌نویسد؛ در مدرسه کارآفرین معلمان ممکن است خودشان هم جواب سؤال را ندانند. این قدر بحث می‌کنند تا به نتیجه برسند."

پیرامون مضمون فردی‌ساز برنامه درسی منتور و مشاور معروف استارت‌آپ‌های کشور توضیح داد:

"به نظر من اگر قرار است یک مدیر برای این کار استفاده شود، باید خودش یک دانش حداقلی در حوزه کاربردی کردن آن اطلاعاتی که دارد را داشته باشد. به این صورت موفق می‌شود."

در اشاره به مضمون "توسعه‌دهنده فرهنگ شبکه‌ای"، مدیر یک شتاب‌دهنده با تحصیلات دکتری کارآفرینی نیز بسته زیر را مناسب می‌داند:

"اگر بخواهم بسته‌ای را در نظر بگیرم در رکن اول ارتباطات گسترده با سایر فعالین اکوسیستم، داشتن یک پرسنال برندینگ خوب، دانش آکادمیک و تجربه کارآفرینی مناسب می‌باشد."

مضمون توسعه‌دهنده فرهنگ شبکه‌ای از دیگر مواردی بود که بیشتر مشارکت‌کنندگان به شیوه‌های مختلف به آن پرداختند. در ارزش‌آفرینی بسیار حائز اهمیت است که مدیر بتواند مجموعه و کارآفرینان تحت حمایت خود را به افراد و ارگان‌های مرتبط و گسترش‌دهنده متصل نماید. مشارکت‌کننده‌ای با تشریح این مطلب افزود:

"منظور من ایجاد تعامل این مدیر با صنایع است که باید حتماً در مدرسه باشد. بدون این، درک کردن کارآفرینی دشوار خواهد بود."

مدیر یک مرکز کارآفرینی فعال ناظر بر مضمون توسعه‌دهنده فرهنگ شبکه‌ای در توضیح تیم سازی و اهمیت آن در بحث ارزش‌آفرینی اظهار داشت:

"مدیر کارآفرین هم مسیر را هموار می‌کند هم تیمی قوی را تشکیل می‌دهد. لزوماً دیگر روی خودش حساب نمی‌کند و دنبال آدم‌هایی می‌رود که بتوانند آن خلأهایی که حتی خودش می‌تواند داشته باشد را پر کنند. یعنی اگر باورش این باشد این اتفاق رخ می‌دهد، به سراغ شبکه می‌رود. او تیم و شبکه می‌سازد. آن وقت است که نتیجه می‌گیرد."

بحث و نتیجه‌گیری

در سال‌های اخیر تمایل به توسعه مدارس کارآفرین افزایش یافته است. یکی از عناصر راهبردی در همه سیستم‌ها از جمله مدارس، نقش مدیران می‌باشد. از این‌رو در این پژوهش با توجه به کمبود مطالعه پیرامون مدارس کارآفرین و همچنین مدیر این مدرسه، تلاش شد تا مشخصات مدیریت در مدارس کارآفرینی که تمایل به رویکرد کارآفرینانه دارند، باطراحی شود. در این مرحله از پژوهش، ضمن بررسی پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان، پنج عنوان از مشخصه‌ها برای بازسازی نقش مدیر در مدارس کارآفرینی که تمایل به ساختارهای کارآفرینانه دارند، در قالب سازه‌های اصلی به صورت رهبری کارآفرینانه، طراح اکوسیستم کارآفرینی، متعادل‌کننده بین همه گروه‌های ذینفع مدرسه، فردی‌ساز برنامه‌های مدرسه و توسعه‌دهنده فرهنگ شبکه‌ای در مدرسه دسته‌بندی شد.

رهبری کارآفرینانه بر باور و نگرش مدیر متمرکز شده است. این عامل تمایل مدیران به تسهیل و ترویج پروژه‌های کارآفرینانه در مدرسه را نمایان می‌سازد (کوراتکو و دیگران، ۱۹۹۰، ۲۰۰۱، برگلمن^۱، ۱۹۸۳). در حقیقت یکی از پایه‌های اصلی مدارس کارآفرین، رهبران خلاق، نوآور و انعطاف‌پذیرند که تسهیل‌کننده تغییرات مثبت در فرآیند آموزش و یادگیری هستند و در بلندمدت می‌توانند معیار دستیابی به اهداف مدرسه و تغییرات اجتماعی مورد نیاز باشند (پی‌هی و دیگران، ۲۰۱۸، وودز^۲، ۲۰۰۴). برای اجرای الگوی مدرسه کارآفرین در مدارس، مدیر مدرسه مسئول اجرای این تغییر در هدف است، زیرا معلمان مدرسه مخصوصاً در سیستم‌های آموزشی متمرکز، تحت قانون و سیاست‌های دولت محدود می‌شوند. این مهم است که یک مدیر مدرسه، سیاست و قانون را به‌عنوان یک خدمت‌گزار دولتی بازبینی کند تا از عواقب احتمالی در آینده جلوگیری کند. مدیر مدرسه فرصت‌های موجود برای توسعه مدرسه را شناسایی می‌کند (غزالی^۳

1. Burgelman
3. Ghazali

2. Woods
2. Fullan

و دیگران، ۲۰۱۹، فولان^۱، ۲۰۱۴). حمایت مدیریت خودش را در توسعه پروژه و ایده‌ها نشان می‌دهد. ایده اساسی در این زمینه این است که کارمندان را تشویق کنند تا آن‌ها باور کنند که نوآوری یکی از وظایفشان است و یا در نقش همه کارکنان دخیل است. از سوی دیگر، پشتیبانی عالی مدیریت در دسترسی مدرسه و انجام کار تیمی در جهت گسترش روحیه کارآفرینی ضروری است (بایارچلیک^۲ و دیگران، ۲۰۱۴). لذا این مهم است که مدیر، درک صحیحی از کارآفرینی داشته باشد و به توسعه آن متعهد باشد.

عامل دوم که با عنوان طراح اکوسیستم کارآفرینی نام‌گذاری شد، به‌طور مستقیم بر اهمیت استقرار یک اکوسیستم کارآفرینی تأکید دارد. اکوسیستم کارآفرینی این ایده را مطرح کرده است که جامعه و فرهنگ یک موقعیت، می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر روند کارآفرینی داشته باشد. ادبیات پژوهشی اخیر در مورد اکوسیستم‌های کارآفرینی به‌طور مستقیم بر ذینفعان اصلی اکوسیستم، به‌ویژه رهبران کارآفرینی و سیاست‌گذاران به جای مخاطبان آکادمیک تمرکز می‌کند. بخشی از ادبیات پژوهشی مربوط به اکوسیستم کارآفرینی فهرست‌های متعددی از عواملی را که برای موفقیت یک اکوسیستم کارآفرینی اهمیت دارند، ارائه می‌دهند. به‌طور طبیعی کارآفرینان (که قابل مشاهده و در دسترس هستند) قلب یک اکوسیستم موفق هستند، اما اکوسیستم‌های کارآفرینی موفق دارای ویژگی‌های متعددی هستند. این ویژگی‌ها، در کنار نقش کلیدی کارآفرینان در پیشبرد توسعه اکوسیستم و به‌عنوان مربیان و مشاوران، بر تعامل بین بازیگران در اکوسیستم (با تراکم شبکه بالا، تماس و ارتباطات زیاد و همکاری شرکت‌های بزرگ با استارت آپ‌های محلی) و دسترسی به همه نوع منابع مرتبط (استعداد، خدمات، سرمایه) با نقش مهمی از دولت در پس‌زمینه تأکید دارند (حاجی‌آقایی و خلخالی، ۱۳۹۸، استام و اشپیگل^۳، ۲۰۱۶، مصطفائی، ملکیان، کاویانی و کرم‌افروز، ۱۳۹۸). ادبیات استراتژیک، رهبر را به‌عنوان کانون یک سازمان فرض می‌کند، درحالی‌که ادبیات توسعه منطقه‌ای، به هیچ‌وجه نقش رهبری مرکزی را فراتر از نقش تسهیل‌کننده در مقابل دولت‌ها و یا انجمن‌های کسب و کار نمی‌پذیرد (آکس^۴ و دیگران، ۲۰۱۷، امین و تریف^۵، ۱۹۹۴).

متعادل کننده بین همه گروه‌های ذینفع مدرسه به‌عنوان عامل سوم به استفاده مدیر از تعهد فراگیر و عملی همه گروه‌های ذینفع مدرسه در توسعه کارآفرینی اشاره دارد و تبیین می‌کند که مدیر کارآفرین برای توسعه ارزش‌آفرینی در مدارس که تمایل به رویکردهای کارآفرینانه دارند، از تمام ظرفیت‌های نیروهای دارای نگرش همسو و کارآفرینانه بهره می‌گیرد. جو کارآفرینی به

2. Bayarçelik

4. Acs

4. Spigel & Stam

6. Amin and Thrift

شدت توسط فرهنگ کارآفرینی سازمانی حمایت می‌شود. فرهنگ سازمانی، یک انرژی اجتماعی است که به حرکت یا توقف سازمان منجر می‌شود. این یک پدیده پیچیده است و توصیف آن دشوار است. در حقیقت فرهنگ سازمانی و جو حاکم بر سازمان با کلمات قابل‌بیان نیست و باید لمس و تجربه شود. در یک سازمان با تمایلات شدید کارآفرینی، ارزش زیادی برای ایجاد تغییر و عدم اطمینان که اغلب به‌عنوان پایه‌ای برای فرصت‌های نوآوری و بهبود عملکرد سازمان است، قائل می‌شوند. بنابراین، در یک مدرسه با فرهنگ کارآفرینانه، تمرکز بر آینده و نه گذشته است (ایرلند^۱ و دیگران، ۲۰۰۶) و این مهم است که تمامی ذینفعان مدرسه اعم از مدیریت، معلمان، کارکنان، اولیاء و البته دانش‌آموزان، کارآفرینی را درک نموده و به توسعه این امر متعهد باشند. بحث‌های زیادی پیرامون مشارکت کلیه افراد حاضر در فرایند کارآفرینی مطرح است و هر کس به دنبال یافتن بهترین راه برای نوآوری و هم‌چنین کمک به مدرسه برای دستیابی به پتانسیل کامل خود است؛ درحالی‌که کارکنان هم‌زمان سعی می‌کنند راهی برای افزایش دانش خود پیدا کنند.

مؤلفه چهارم با عنوان فردی‌ساز برنامه‌های مدرسه با محوریت کارآفرینی، با در نظر گرفتن ارزش‌آفرینی به‌عنوان یک هدف، سعی دارد به نقش اساسی مدیر در سامان‌دهی برنامه‌های درسی گروه‌های مختلف کاری بپردازد. در اروپا اهداف آموزش کارآفرینانه در مدرسه مشابهت بسیاری به احتیاجات زندگی روزمره کاری دارد. ادبیات جدید درباره آموزش کارآفرینانه به میزان گسترده‌ای بر اهمیت استفاده از منابع جدید و فردی‌شده در آموزش و پرورش و توسعه محیط یادگیری تأکید دارد (روسکووارا و همکاران، ۲۰۱۵). در برخی تحقیقات عنوان شده که دانش‌آموزان دارای ایده‌های جدید در حقیقت نیازهای جدید و پیچیده‌ای دارند. این ایده‌های جدید و نیازهای پیچیده، نیاز به پشتیبانی از طرف راهنمایان متعدد در چندین حوزه آموزشی دارند. طراحی و اجرای پشتیبانی مؤثر برای افرادی که ایده‌های جدید دارند، نیازمند همکاری متقابل و مؤثر از طرف همه ذینفعان است. آن‌ها برای فردی‌سازی و پشتیبانی جامع آموزشی برای افراد فوق‌الذکر، یک چارچوب مفهومی و عملی ارائه می‌دهد. هر یک از این اصول هدایت‌کننده، یک موضوع وسیع با متون و منابع متعدد است. آن‌ها مدعی هستند که منابع عملی برای کمک در توسعه ابزارهای پشتیبانی مؤثر و معنی‌دار برای افراد با نیازهای جدید ارائه نموده‌اند (سینتا^۲ و دیگران، ۲۰۱۵).

در مؤلفه پنجم که با نام توسعه‌دهنده فرهنگ شبکه‌ای برای نوارزش‌آفرینی و کارآفرینی معرفی شده است، به یکی از فاکتورهای اصلی، که همان شبکه و تیم‌سازی است، تأکید شده

1. Ireland

2. Sennott

است. این نوع‌شناسی، مبنای مفیدی را برای در نظر گرفتن تعدادی از نقش‌هایی که مدیر کارآفرین مدرسه باید نمایش دهد، فراهم می‌کند. این نقش‌ها برای مقابله با تنش‌هایی که برای هماهنگی مأموریت‌های مختلف مورد نیاز است، به کار می‌آید. با این حال، یکی از ویژگی‌های کلیدی برای رهبران مدارس کارآفرین مطابق نظر پاشیاردیس و ساوید^۱ (۲۰۱۱)، "استفاده خلاق از شبکه‌ها و منابع خارجی برای کمک به اجرای مأموریت مدرسه" می‌باشد. پس از بررسی سبک رهبری در مدارس ابتدایی قبرس، آن‌ها دو حوزه عمل آموزشی و کارآفرینانه را برای موفقیت رهبری مدرسه مشخص کردند. دامنه تمرین برای رهبری کارآفرینانه، نیاز رهبران را برای توسعه روابط و شبکه‌ها در جامعه توسعه‌یافته مدرسه کارآفرین مورد پافشاری قرار می‌دهد (مرکز تحقیقات یاددهی و یادگیری دانشگاه نیوکاسل^۲، ۲۰۱۵). دانشمندان، آموزش‌های ریسک محور و مرتبط با مربی‌گری کارآفرینی را دارای تأثیر مثبت بر فعالیتهای شبکه‌های کارآفرینی و یک روش موثر برای ترویج فرهنگ شبکه‌ای می‌دانند. این فرضیه در بسیاری از تحقیقات تأیید شد (روسکوورا و دیگران، ۲۰۱۵، روسکووارا و پیکالا^۳، ۲۰۱۳، فرانک، ۲۰۰۷، برتیستل^۴ و همکاران، ۲۰۰۷).

محدودیت‌ها و پیشنهادات

نبود تجربه عملی استقرار مدارس کارآفرین در ایران، از جمله محدودیت‌های این پژوهش بود که در نتیجه امکان تعامل مستقیم با مدیر چنین مجموعه‌ای را سلب کرد. بنابراین مشارکت‌کنندگان پژوهش از افرادی که در هر دو زمینه کارآفرینی و آموزش دارای تجربه عملی بودند، انتخاب شدند. غالب این افراد نیز، سیاست‌گذاران آموزش و پرورش و سیستم‌های مدرسه‌ای را فاقد انعطاف لازم برای چرخش به سمت کارآفرینی می‌دانند. البته شواهد حاکی از آن است که سیستم‌های مدرسه‌ای در حال اصلاح نگرش هستند، لذا براساس نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود راهبردهای آموزش و پرورش کشور در جهت حرکت مدون به سمت ایجاد نگرش کارآفرینانه تنظیم گردند، قوانین موردنیاز ایجاد شوند، قوانین فرسوده و دست و پاگیر اصلاح شوند، مدارس از جمله هنرستان‌ها هدفمندتر فعالیت کنند و دانشگاه فرهنگیان، چشم‌انداز خود را برای پرورش معلمان و مدیران مجهز به نگرش کارآفرینی ارتقاء بخشد. هم‌چنین پیشنهاد می‌شود تعداد محدودی از هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای دارای نقش شتاب‌دهی شوند تا بتوان این تغییر کارکرد را مورد بررسی قرار داد.

1. Pashiardis and savvide
2. Research Centre for Learning and Teaching, Newcastle University
3. Pihkala
4. Birdthistle

منابع

- Acs, Z. J., Stam, E., Audretsch, D. B., & O'Connor, A. (2017). The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach, *Small Business Economics*, 49(1), 1-10.
- Bagheri, A., Lope Pihie, Z. A., & Krauss, S. E. (2013). Entrepreneurial leadership competencies among Malaysian university student entrepreneurial leaders, *Asia Pacific Journal of Education*, 33(4), 493-508.
- Bayarçelik, E.B., & Özşahin, M. (2014). How Entrepreneurial climate effects firm performance?. *Social and Behavioral Sciences*, 150(2014), 823-833.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Burgelman, R.A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study, *Management Science*, 23: 1349-1363.
- Creswell, J. W. (2005), *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Upper Saddle River, NJ.
- Danaeifard, H., Emami, S. (2007). Strategies of Qualitative Research: A Reflection on Grounded Theory, *Strategic Management Thought*, 1(2), 69-97. (In Persian)
- Esfahani, A. N., & Pour, M. S. (2013). Effects of entrepreneurial characteristic of public and private Tehran school principals on evaluation of innovativeness, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 1736-1743.
- Firmaningsih-Kolu, Y. (2016). The role of the principal's instructional leadership at schools in Indonesia.
- Gawlik, M. (2018). Instructional leadership and the charter school principal, *School Leadership & Management*, 1-27.
- Ghazali, S. S., Kadir, S. A., Asimiran, S., & Eric, S. (2019). Entrepreneurial School Culture Model Development: Centralized Implementation in Malaysian Schools, *INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES*, 9(2).
- HajiAghae, H., Khalkhali, A. (2019). Monitoring the Entrepreneurship Ecosystem in Iranian Schools, *Jsa*, 7(2), 166-190. (In Persian)
- HassanMoradi, N. (2006). *Entrepreneurship Management*. Tehran: Institute of Management Research and Training. (In Persian)
- Hentschke, G. C., & Caldwell, B. J. (2005). Entrepreneurial leadership. *The essentials of school leadership*, 145-159.
- Ireland, R.D., Kuratko, D.F., Morris, M.H. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels: Part I, *Journal of Business Strategy*, 27 (1), 10-17.
- Keddie, A., Gobby, B., & Wilkins, C. (2018). School autonomy reform in Queensland: governance, freedom and the entrepreneurial leader, *School Leadership & Management*, 38(4), 378-394.
- khanifar, H., mohammadian, B., tahmasebi, M. (2017). Understanding the Essence of Leaders' Success in Entrepreneurial Negotiations: Phenomenological Approach, *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 5(4), 105-121. (In Persian)
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century: Guest editor's perspective, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 1-11.

- Kuratko, D.F., Ireland, R.D. & Hornsby, J.S. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy, *Academy of Management Executive*, 15(4): 60-71.
- Kuratko, D. F., Montagnano, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment, *Strategic management journal*, 11(Special Issue): 49-58.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership, *School leadership and management*, 28(1), 27-42.
- Minna, H., Ruskovaara, E., & Pihkala, T. (2018). PRINCIPALS PROMOTING ENTREPRENEURSHIP EDUCATION: THE RELATIONSHIPS BETWEEN DEVELOPMENT ACTIVITIES AND SCHOOL PRACTISES. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(2), 1-19.
- Mirmakali, S.M. (1999). *Creative Thinking and Its Fertility in Educational Organizations*. Journal of Psychology and Religion. 4 (2), 99-120. (In Persian)
- Mostafaei, S. M., Malekian, F., Kaviani, E., & KaramAfrooz, M. (2020). Designing Entrepreneurial University Pattern Based on Data Theory (Case Study: Islamic Azad University Units of West Iran). *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 12(2). (In Persian)
- Pihie, Z. A. L., Dahiru, A. S., & Ramli Basri, S. A. (2018). Relationship between Entrepreneurial Leadership and School Effectiveness among Secondary Schools, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12).
- Pihie, Z. A. L., Asuimiran, S., & Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness, *South African Journal of Education*, 34(1).
- Rajhi, N. (2014). *Identification of the entrepreneurial spirit and identification of the factors of its development in Tunisian higher education*. Ph.D thesis in Management Sciences, University Pierre Mendes France of Grenoble.
- Research Centre for Learning and Teaching, Newcastle University, UK. (2015). *Entrepreneurial School Leadership, Literature Review*.
- Ruskovaara, E., Pihkala, T., Seikkula-Leino, J., & Järvinen, M. R. (2015). Broadening the resource base for entrepreneurship education through teachers' networking activities, *Teaching and Teacher Education*, 47, 62-70.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2001). Entrepreneurship as a field of research: A response to Zahra and Dess, Singh, and Erikson, *Academy of management review*, 26(1), 13-16.
- Sidrat, S., & Frikha, M. A. (2018). Impact of the qualities of the manager and type of university on the development of the entrepreneurial university, *The Journal of High Technology Management Research*, 29(1), 27-34.
- Stam, F. C., & Spigel, B. (2016). Entrepreneurial ecosystems, *USE Discussion paper series*, 16(13).
- Stoffregen, R. M. (2014). *Entrepreneurial Leadership as the Driving Force to Successfully Establish a Corporate Identity* Bachelor's thesis, University of Twente.
- Toffler, A. (1984). *The Adaptive Corporation*. London: Pan.

- Van Jaarsveld, L., Mentz, P. J., & Van der Walt, J. L. (2016). One leader, one school and an atypical South African educational landscape: The pedagogical viability of a shared technology project, *Africa Education Review*, 13(1), 51-66.
- Vargas, J. (2019). Breaking the Boundaries between High School and College: How to Scale Success for Low-Income Students. *Jobs for the Future*. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED598372.pdf>
- Woods, P. A., Woods, G. J., & Gunter, H. (2007). Academy schools and entrepreneurialism in education, *Journal of Education Policy*, 22(2), 237-259.
- Yemini, M., Addi-Racah, A., & Katarivas, K. (2015). I have a dream: School principals as entrepreneurs, *Educational management administration & leadership*, 43(4), 526-540.

**Reconstructing the Role of Principals in the Schools by Entrepreneurial
Tendency**

H. HajiAghae¹ & A. Khalkhali*

Received: 2019/08/25

Accept: 2020/05/30

Abstract

Objective: The purpose of the present research was to reconstruct the role of principals in schools that tend to have entrepreneurial structures. Because in any organization, including schools that are intend to entrepreneurial structure, the role of principal is one of the determining and guiding roles.

Materials and Methods: This study was a qualitative one with a phenomenological approach. For this purpose, ten entrepreneurial experts with practical experience in school systems were purposefully invited based on purposeful sampling and until theoretical saturation. A semi-structured interview was used to collect the data. The content of the interviews was analyzed using the content analysis method.

Discussion and Conclusion: On the basis of basic coding, 97 components were recognized, and finally, 16 organizing constructs were formulated into 5 global themes as constituent components of the role of administrator in schools with a tendency for entrepreneurial structures. These roles were titled as Entrepreneurial Leadership, Entrepreneurial Ecosystem Designer, Balancing between All School Stakeholders, Individualizer of School Schedules, and Network Culture Developer. These global roles have the capacity to reconstruct the role of entrepreneurial school principals. Also, school management focused on entrepreneurial roles is able to increase efficiency and create innovative values.

Keywords: Entrepreneurial Ecosystem, Entrepreneurial School, Entrepreneurial Administrator.

1. Ph.D. Candidate (Research Based), Department of Educational Management, Tonekabon Branch, Islamic Azad University Tonekabon, Iran.

* Corresponding Author: Associate professor, Department of Educational Management, Tonekabon Branch, Islamic Azad University Tonekabon, Iran. E-mail: khalkhali_ali@yahoo.com

Archive of SID